CANADIAN MILITARY JOURNAL

Vol. 9, No. 4, 2009

National Defence Défense nationale

Canada

GUIDELINES FOR THE SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

Canadian Military Journal welcomes the submission of manuscripts on topics of broad significance to the defence community in Canada, including, but not limited to, security and defence policy, strategic issues, doctrine, operations, force structures, the application of technology, equipment procurement, military history, leadership, training and military ethics. Forward-looking pieces which present original concepts or ideas, new approaches to old problems and fresh interpretation are especially welcome.

Authors are asked to note the following general guidelines:

- Manuscripts may be submitted in either official language.
- As a general rule, manuscripts of major articles should be between 3500 to 6000 words in length, including endnotes. However, shorter pieces are also welcomed, especially views and opinions that engage in the debate of relevant issues, as are letters to the editor.
- Manuscripts must be submitted in electronic format, on disc or by e-mail, in MS Word or WordPerfect. E-mail address: cmj.rmc@forces.gc.ca. The preferred program is MS Word.
- Manuscripts should be accompanied by appropriate graphs, charts, photographs, maps or other illustrations which illuminate the context of the article. All images sent electronically, including photos, charts, figures, and graphs, should be no smaller than 5"x7" and saved at 300 dpi as a JPEG or TIF file in Photoshop or other well-known formats. Expressed another way, an individual image of 1MB will usually suffice for publication purposes. If in doubt about image suitability, contact either the Editor or the Publication Manager for guidance. Illustrations from a Powerpoint program cannot be used because the resolution is too low (72 dpi).
- Manuscripts should conform to standard academic style, using Oxford English or Petit Robert spelling, with endnotes rather than footnotes.
- Acronyms and military abbreviations should be used sparingly, but, if unavoidable, they may be used in the body of the text provided that the term is written out in full the first time it is used, followed by the abbreviated form in brackets. On the other hand, military jargon and slang terms should, as a rule, be avoided.
- All submissions must be accompanied by a brief (one paragraph) biographical sketch of the author which includes current appointment, telephone number, e-mail address and mailing address.

All manuscripts normally will be reviewed anonymously by at least two external readers from the Editorial Board, who will make recommendations to the Editor as to suitability for publication. Manuscripts will be judged on the originality and quality of the argument or discussion, the relevance and timeliness of the topic, and on quality of the writing style.

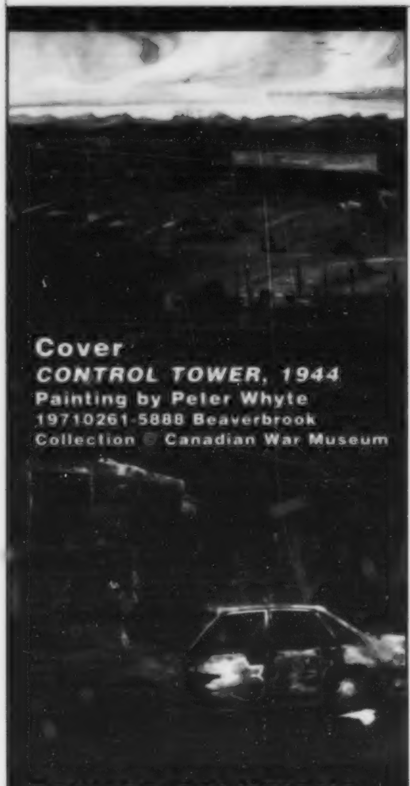
The Deputy Minister and Chief of the Defence Staff have delegated authority to approve manuscripts for publication in Canadian Military Journal to the Editor acting on recommendations of the Editorial Board, so serving members of the Canadian Forces and civilian employees of the Department of National Defence are not required to obtain prior clearance from their superior when submitting a manuscript.

The Editor reserves the right to edit manuscripts for style, grammar and length, but will not make editorial changes which affect the integrity of the argument or discussion without reference to the author. Manuscripts that are not accepted for publication will be returned to the author. No copy of unpublished manuscripts will be retained by Canadian Military Journal, the Editorial Board or Department of National Defence.

EcoLogo
CCD-041 Printing

Mixed Sources
Product group from well-managed forests, controlled sources and recycled wood or fiber
FSC www.fsc.org Cert no. SW-COC-000090
© 1996 Forest Stewardship Council

CONTENTS



Cover
CONTROL TOWER, 1944
Painting by Peter Whyte
19710261-5888 Beaverbrook
Collection © Canadian War Museum

TOWARD SOLUTIONS: UNDERSTANDING SUICIDE ATTACKERS IN THE CONTEMPORARY MIDDLE EAST

UNCONVENTIONAL WARFARE: THE MISSING LINK IN THE FUTURE OF LAND OPERATIONS

ISSN 1492-465X

3 EDITOR'S CORNER

5 A WORD FROM THE ASSOCIATE EDITOR

6 VALOUR

CURRENT OPERATIONS

9 TOWARDS SOLUTIONS: UNDERSTANDING SUICIDE ATTACKERS IN THE CONTEMPORARY MIDDLE EAST
by Tod Strickland

21 UNCONVENTIONAL WARFARE: THE MISSING LINK IN THE FUTURE OF LAND OPERATIONS
by Tony Balasevicius

OPERATIONAL PLANNING

32 SYSTEMIC OPERATIONAL DESIGN: FREEING OPERATIONAL PLANNING FROM THE SHACKLES OF LINEARITY
by Matthew Lauder

41 MISSION COMMAND: PROBLEM BOUNDING OR PROBLEM SOLVING?
by Keith Stewart

SPACE – THE FINAL FRONTIER

51 BORROWING FROM SECURITY STRATEGY: CAN RED TEAMS HELP ASTRONAUTS PREPARE FOR CREW CONFLICT IN SPACE?
by Robert S. Barrett

MILITARY HISTORY

61 THE LEADERSHIP OF S.V. RADLEY-WALTERS: ENLISTMENT TO D-DAY – PART ONE OF TWO
by Craig Leslie Mantle and Lieutenant-Colonel Larry Zaporzan

72 CANADA'S GREATEST CONTRIBUTION – NATIONAL IDENTITY AND THE ROLE OF PRIME MINISTER W.L. MACKENZIE KING IN NEGOTIATING THE BCATP AGREEMENT
by Bill Dalke

SPECIAL FEATURE

81 A PRESENTATION TO THE ATLANTIC COUNCIL OF CANADA: NATO AND CANADIAN CAPABILITIES – WHAT DO WE HAVE TO DO NEXT?
by Michel Maisonneuve

VIEWS AND OPINIONS

86 A CANADIAN DEFENCE AND SECURITY INNOVATION CENTRE: AN IDEA WHOSE TIME HAS COME
by Bob Near

91 MILITARY DEVELOPMENT AND DIPLOMACY IN AFGHANISTAN
by Francis Conliffe

96 AFGHANISTAN UPDATE
by Rory Kilburn

100 COMMENTARY – STATE OF THE FORCES
by Martin Shadwick

103 SPECIAL COMMENTARY – S.L.A. MARSHALL REVISITED...?
by Dave Grossman

105 BOOK REVIEWS

Canadian Military Journal / Revue militaire canadienne is the official professional journal of the Canadian Forces and the Department of National Defence. It is published quarterly under authority of the Minister of National Defence. Opinions expressed or implied in this publication are those of the author, and do not necessarily represent the views of the Department of National Defence, the Canadian Forces, *Canadian Military Journal*, or any agency of the Government of Canada. Crown copyright is retained. Articles may be reproduced with permission of the Editor, on condition that appropriate credit is given to *Canadian Military Journal*. Each issue of the *Journal* is published simultaneously in print and electronic versions; it is available on the Internet at **www.journal.forces.gc.ca**.

Canadian Military Journal /
Revue militaire canadienne
Royal Military College of Canada
PO Box 17000, Station Forces
Kingston, Ontario K7K 7B4
Fax: (613) 541-6866
E-mail: cmj.rmc@forces.gc.ca

SYSTEMIC OPERATIONAL DESIGN: FREEING OPERATIONAL PLANNING FROM THE SHACKLES OF LINEARITY

MISSION COMMAND: PROBLEM BOUNDING OR PROBLEM SOLVING?

BORROWING FROM SECURITY STRATEGY: CAN RED TEAMS HELP ASTRONAUTS PREPARE FOR CREW CONFLICT IN SPACE?

CANADIAN MILITARY JOURNAL

www.journal.forces.gc.ca

Editor-in-Chief
David L. Bashow
(613) 541-6000 ext. 6148
bashow-d@rmc.ca

Associate Editor
Dr. Stéphanie Bélanger
(613) 541-6000, ext. 6260
Stephanie.Belanger@rmc.ca

Publication Manager
Kelli Mullally-Guérette
(613) 541-6000 ext. 6837

Commentary
Martin Shadwick

Production
Art Direction ADM(PA) DPAPS CS09-0008

Oversight Committee

Chairman

Major-General Daniel Gosselin, Commander, Canadian Defence Academy (CDA)

Members

Colonel L.E. Aitken, Director Professionnal Development CDA
Mr. David L. Bashow, Editor-in-Chief, CMJ
Commander Hugues Canuel, representing CMS
Colonel Jim Cottingham, representing CAS
Major Andrew Godefroy, representing DGLCD
Colonel Bernd Horn, Chief of Staff CANSOFCOM
Brigadier-General T.J. Lawson, Commandant, RMC
Dr. Lawrence McDonough, Director Learning and Innovation CDA
Commander Guy Phillips, Deputy Director Military Law Centre CDA
Dr. Joel Sokolsky, Principal, RMC
Hanya Soliman, representing CDI

Editorial Board

Dr. Douglas Bland
Major Michael Boire
Lieutenant-Colonel Douglas Delaney
Dr. Rocky J. Dwyer
Lieutenant-Colonel Michael Goodspeed
Major John Grodzinski
Chief Warrant Officer Stephane Guy
Dr. David Hall
Commander Greg Hannah
Professor Michael Hennessy
Professor Hamish Ion
Philippe Lagassé
Lieutenant-Colonel (ret'd) David Last
Dr. Chris Madsen
Dr. Sean Maloney
Professor Brian McKercher
Dr. Paul Mitchell
Dr. Scot Robertson
Professor Stéphane Roussel
Professor Elinor Sloan
Colonel Randall Wakelam

NOTE TO READERS

As a bilingual journal, readers should take note that where citations in endnotes are translated from their original language, we will use the abbreviation 'TOQ' at the end of the note to indicate that readers can find the original citations in the other language version of the Journal.

EDITOR'S CORNER

Welcome to the 36th edition of the *Canadian Military Journal*. Time certainly flies, and it is hard to believe that we have been in print for nine full years to date.

Taking the point this time out, Lieutenant-Colonel Tod Strickland, an experienced infantry officer, examines the phenomenon of the suicide attacker in the contemporary Middle East, "...in order to enhance general understanding of the issue, highlight some of the myths prevalent within conventional understanding of the issue....and to offer some ideas as to how such myths can be minimized." Next, Major Tony Balasevicius examines the Canadian Army's recent developmental initiative of Adaptive Dispersed Operations (ADO). While Balasevicius concludes that ADO holds great potential and is generally 'the way ahead' for the army, he believes that ADO, in its present form, is better suited to counter-insurgency (COIN) operations than for conventional operations. However, he also believes: "Development of a UW (unconventional warfare) capability that links the concept of compound warfare to ADO would go a long way in dealing with this issue."

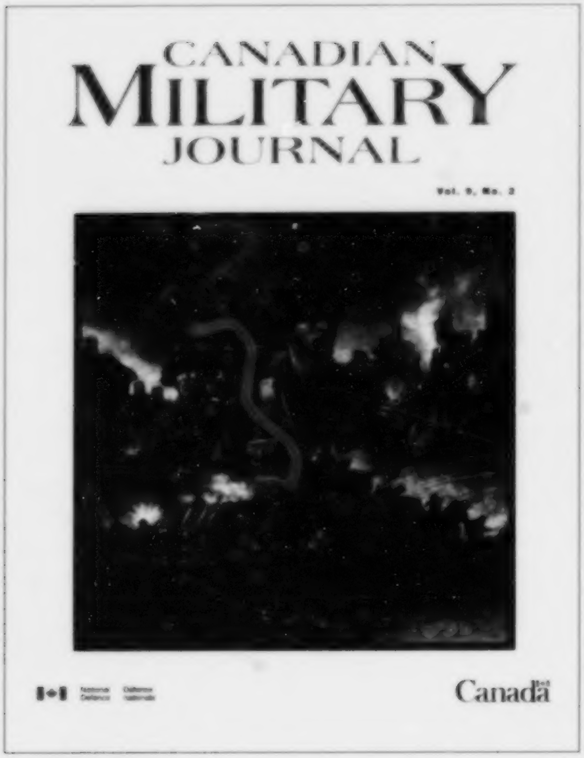
With respect to operational planning, defence scientist Matthew Lauder examines the Canadian Forces (CF) Operational Planning Process (OPP), and argues that Systemic Operational Design (SOD) could be an alternative planning method that would ameliorate the rigid, analytic planning methods inherent in the present OPP, since SOD supports and embraces naturalistic decision-making. Lauder is followed by another defence scientist, Keith Stewart, who reviews some historical and current differences in command approach and command philosophy, including commander's intent (CI). Stewart draws upon the work of other research scientists and their "theoretical framework for command and control" to interpret issues of problem bounding and problem solving in subordinates "...in terms of the relative contributions of implicit and explicit CI to the military tasking process in different organizations."

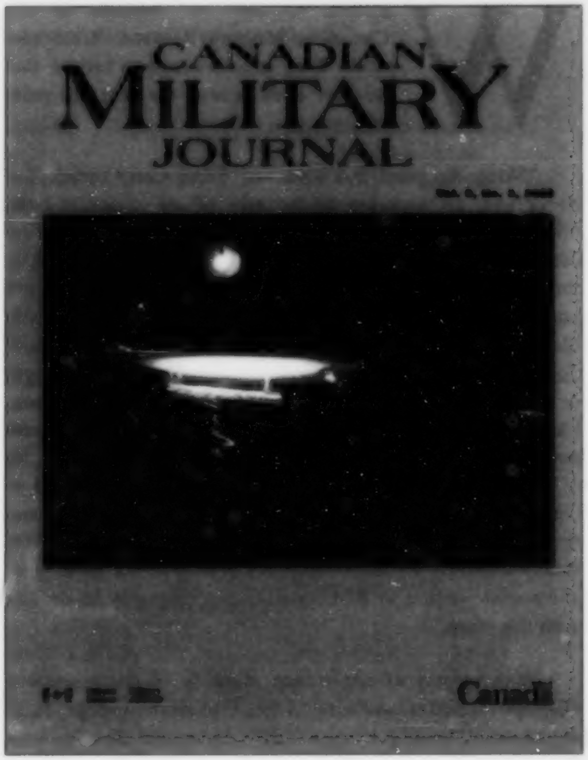
Space and space travel is a particularly fascinating area of interest for the Canadian defence establishment, and scholar Robert Barrett examines some of the enormous potential problems associated with crew mental health and interactions during space travel for extended periods of time, such as those associated with the planned manned mission to Mars. Robert proposes that the Red Team approach used by military and security establishments for testing/ameliorating readiness could be applied as an effective 'tool' for the introduction of psychological/social problems during crew training.

In our historical section, Craig Mantle and Larry Zaporzan present the first instalment of a two-part article on the combat leadership experiences and philosophies of a true Canadian war hero and stalwart of the Canadian Armoured Corps, Brigadier-General (ret'd) Sydney Valpy Radley-Walters. In this first part, Mantle and Zaporzan deal with the general's early experiences in the Canadian Army from November 1940 until D-Day in June 1944, including early and unique challenges of command, as well as the particular solutions demanded of these situations and conditions. Both parts examine the approaches to leadership that made 'Rad' a highly effective leader on and off the battlefield. In the words of the authors: "The emphasis in each piece rests heavily upon his manner of thought and the means by which he forged strong interpersonal relationships with the soldiers under his command, rather than upon more technical aspects, such as the tactics that he employed in battle." Rounding out our historical section, Bill Dalke outlines the origins of the Second World War's British Commonwealth Air Training Plan (BCATP) as it applied to Canada, highlighting the considerable role played by Canada's Prime Minister, William Lyon Mackenzie King, in successfully negotiating the agreement and in bringing it to fruition. Dalke contends that Mackenzie King's vision endured, and "...[that] it ensured a distinctly Canadian role and identity, not just in the program, but in the overall war effort."

In this issue, Martin Shadwick tackles the 'State of the Forces' associated with the need for political decisions and funding for new equipment, infrastructure, and personnel, and opines as to what the Canadian Forces of 2015-2017 will be capable of accomplishing, relative to its capabilities today. He is followed by an opinion rebuttal from Lieutenant Colonel (ret'd) Dave Grossman, USA, who took relatively mild exception to a review of his works that was presented in a preceding issue of the *Journal*. While it is not CMJ policy to encourage rebuttals to reviews, since the reviews are, in effect, opinion pieces only, I decided to allow this one, simply because Colonel Grossman's military philosophy is held broadly in high esteem in the Canadian Forces. Finally, we close with our usual spate of opinion pieces and book reviews to get the juices flowing.

EDITOR'S CORNER





Well, to err is human, and here we go again... Thanks to Master Warrant Officer Steven Lehman, who pointed out that in our article on Passchendaele, which appeared in Volume 9, Number 2, we incorrectly identified Thomas William Holmes as being a major at the time he won his Victoria Cross. In effect, he was a private at the time of the occurrence. In the same issue, the map of the movement of Lord Strathcona's Horse during the summer months of 1900 in the South African War, which highlights in green the particulars of Canada's first Victoria Cross action, should be dated 1900, and not 1990. Further, in Volume 9, Number 3, in the photo caption on Page 12, we incorrectly identified General Hillier as "General Hellyer." Sincerest apologies to both the general and the former minister. The appropriate corrections have been made to the on-line versions of the affected articles.

Until the next time.

David L. Bashow
Editor-in-Chief
Canadian Military Journal

A WORD FROM THE ASSOCIATE EDITOR

I am honoured to accept the Editor-in-Chief's invitation to personally announce a modest appeal for contributions. As a professional journal, the *Canadian Military Journal* is the ideal place to express different points of view that represent our armed forces and influence them ideologically and operationally.

Given its diversity, the *Canadian Military Journal* meets a need to encompass military know-how by respecting the scientific rigour and freedom of expression of armed forces' specialists, whether in regard to their knowledge of scholarly research, or through experience in the field. With this in mind, we believe that the *Journal* would benefit from a broader, more diversified range of works.

This letter is thus a humble appeal to all those who are interested in iconography, poetry, music, witness accounts, war correspondence, and memoirs as portrayals of the Canadian Forces, and which serve to modulate points of view, strategies, and operations. We began the 21st Century by participating in the war in Afghanistan, where armed troops and personnel are currently deployed. How are military personnel, veterans, or researchers affected by the losses, separations, departures, and their return home from missions; how is our presence viewed in Afghanistan; and how does this vision manifest itself artistically? These are the kinds of issues that undoubtedly inspire diverse forms of expression.

We would like to publish, from time to time, in part or in whole, a few creative works that would add a new dimension to the reader's experience. This is a modest appeal, because, for the time being, we cannot exceed the amount of space currently allocated to us. Contributions would not take up more than half a page each; however, the scope for ideology or symbolism would be unlimited. Artistic works or texts would, of course, be chosen in relation to the topics addressed in the main articles and the amount of space available. We hope that this project will mark the beginning of a new depiction of military life in our *Canadian Military Journal*.

Enjoy the read,

Stéphanie Bélanger, PhD

DND photo ET2009-0091-17 by Private Malcolm Byers

Veterans lead a parade procession in front of the Empress Hotel in Victoria during the Battle of the Atlantic commemorative service, 3 May 2009.

VALOUR

GG2009-0046-072, photo by Sergeant Serge Gouin, Rideau Hall

Her Excellency the Right Honourable Michaëlle Jean and the recipients of the Military Valour Decorations and Meritorious Service Decorations presented at Rideau Hall, Friday, 13 February 2009.

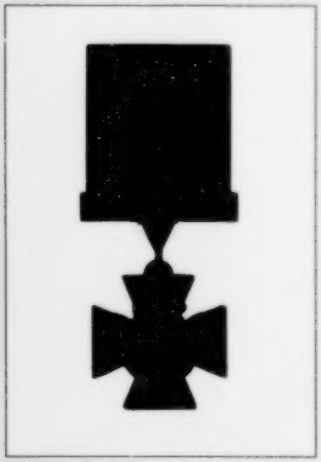
Canada's three military valour decorations, namely, the Victoria Cross, the Star of Military Valour, and the Medal of Military Valour, were created by Her Majesty Queen Elizabeth II, Queen of Canada, on 1 January 1993. All the decorations may be awarded posthumously.

The **Victoria Cross** is awarded for the most conspicuous bravery, a daring or pre-eminent act of valour or self-sacrifice, or extreme devotion to duty in the presence of the enemy.

The **Star of Military Valour** is awarded for distinguished or valiant service in the presence of the enemy.

The **Medal of Military Valour** is awarded for an act of valour or devotion to duty in the presence of the enemy.

Additionally, the **Mention in Dispatches** was created to recognize members of the Canadian Forces on active service and other individuals working with or in conjunction with the Canadian Forces for valiant conduct, devotion to duty, or other distinguished service. Recipients are entitled to wear a bronze oak leaf on the appropriate



Victoria Cross

Star of Military Valour

Medal of Military Valour

campaign or service medal ribbon. Like the military valour decorations, the Mention in Dispatches may be awarded posthumously.

On 13 February 2009, Her Excellency the Right Honourable Michaëlle Jean, Governor General and Commander-in-Chief of Canada, awarded 11 Military Valour decorations – three Stars and eight Medals – to members of the Canadian Forces who displayed gallantry and devotion to duty in combat. The citations for all these awards were previously published in the last issue of the *Canadian Military Journal*, Volume 9, Number 3. Readers should note that the ranks used in the following column reflect the substantive ranks held by the recipients at the time of the respective combat incidents.

Star of Military Valour

1. Corporal James Ball
2. Sergeant William Kenneth MacDonald
3. Captain Jonathan Snyder (Deceased)

Medal of Military Valour

1. Major Joseph Antoine Dave Abboud
2. Corporal Steven Bancarz
3. Corporal Cary Baker
4. Corporal Alexandre Benjamin Jonathan Dion
5. Master Corporal Christopher Lorne Harding
6. Warrant Officer Tod Hopkin
7. Corporal Bryce Keller (Posthumous – To be presented at a later date)
8. Captain Robert Peel

What follows is an excerpt from the speech given by Her Excellency the Right Honourable Michaëlle Jean at Rideau Hall, Friday, 13 February 2009, on the occasion of the presentation of Military Valour and Meritorious Service Decorations to members of the Canadian Forces.

"I am delighted to welcome to Rideau Hall men and women for whom service is synonymous with dedication and courage. We all know that military service rests on discipline and a sense of duty; that the solidarity between you is unbreakable; that you train for years to face combat situations.

But few outside the Forces have any idea of what you really do, and even less the risks you run, removed as we are from the troubled regions of the world where you work, beginning with Afghanistan, where most of you have been posted. As we listen to you describe your life over there, as we catch bits of conversation here and there, as we read your mission reports, we begin to understand just what you are made of. Your extraordinary courage, calm, altruism, savoir faire, ingenuity and determination are unsurpassed, and we want to recognize these qualities publicly.

Yet most of you respond to this show of admiration and gratitude by saying that this is what you are trained for, that you were just in the right place at the right time, that you were just doing your duty. Such humility is to your credit and speaks volumes of your integrity and the depth of your commitment. But make no mistake: what you have accomplished goes well beyond the framework of your duties, obligations or training.

...You have risked your lives to save the lives of others. There is no greater sacrifice than to put your own life in danger for your comrades, let alone for women, men and children you have never even met. I see the magnitude of that sacrifice every time I stand alongside grieving families on the tarmac at CFB Trenton, and I can tell you it is not easy. No one knows better than you just how precious life is and how important it is to protect it. You make every effort to ensure that all peoples of the world can attain their freedom, that they are able to thrive without fear of consequences, that women and children have access to the most basic rights, like health and education.

That is what inspires your commitment, wherever you seek to re-establish security and prosperity and to combat the forces of inaction and destruction.

Know that your efforts are not in vain.

Know that we are extremely grateful.

And know that you have inspired me, your commander-in-chief. On behalf of all Canadians, congratulations.

I would like to make special mention of Corporal Bryce Keller and Captain Jonathan Snyder, whom we are honouring posthumously today.

Thank you, from the bottom of my heart!"

GG2009-0045-005, photo by Sergeant Serge Gouin, Rideau Hall

The Star of Military Valour awarded to the late Captain Snyder is presented to his common law wife, Ms. Megan Leigh Stewart.

GG2009-0045-003, photo by Sergeant Serge Gouin, Rideau Hall

The Right Honourable Michaëlle Jean presents the Star of Military Valour to Master Corporal J. Donovan Ball.

GG2009-0045-010, photo by Sergeant Serge Gouin, Rideau Hall

Warrant Officer William Kenneth MacDonald receives his Star of Military Valour at the hands of the Governor General.

GG2009-0045-017, photo by Sergeant Serge Gouin, Rideau Hall

Major Joseph Antoine Dave Abboud receives the Medal of Military Valour from the Governor General. At the same ceremony, Major Abboud was honoured with a Meritorious Service Cross for outstanding service.

The aftermath of a suicide bombing

TOWARD SOLUTIONS: UNDERSTANDING SUICIDE ATTACKERS IN THE CONTEMPORARY MIDDLE EAST

by Tod Strickland

Introduction

> Two truck bombs set off in quick succession sheared off the fronts of UN offices and a government building in Algeria's capital Tuesday, killing at least 26 people and wounding nearly 200 in an attack claimed by an affiliate of al-Qaida... Al-Qaida's self-styled North African branch's Web posting said two suicide bombers attacked the buildings with trucks carrying 1,760 pounds of explosives each. Images were provided of the two 'martyrs,' identified as Ibrahim Abu Uthman and Abdul Rahman Abu Abdul Nasser Al-Aassemi.
>
> – *Herald-Zeitung*, 11 December 2007[1]

> A suicide car bomber targeted offices of Iraq's former prime minister and a Sunni lawmaker on Tuesday, speeding toward a checkpoint outside the buildings and killing two guards just outside the fortified Green Zone... The bombing took place in western Baghdad, less than 150 yards... from a series of buildings that included offices of Ayad Allawi, Iraq's first post-Saddam prime minister and a secular Shiite, and those of Saleh al-Mutlaq, the head of the Iraqi National Dialogue Front, a Sunni bloc. Neither was at the offices at the time of the explosion.
>
> – *International Herald Tribune*, 11 December 2007[2]

> A suicide car bomber attacked a Canadian convoy in southern Afghanistan today... No Canadians were injured but a teenager and a child were evacuated to a Kandahar hospital... The attack occurred around 3 p.m. local time as the convoy was returning to Kandahar Air Field after re-supplying Canadian troops in the field... A man in a grey van parked on the side of the road detonated his explosives as the lead vehicle in the convoy pulled up beside him.
>
> – CTV News, 11 December 2007[3]

They have become a ubiquitous and indelible element in Middle Eastern conflict within the contemporary world – the suicide attackers. On one day in December 2007, at least three incidents were reported in the international media, and they ranged geographically from Algeria to Afghanistan. The casualty count totalled at

Lieutenant-Colonel Tod Strickland, *PPCLI, earned a Masters in Middle Eastern History from American Military University, as well as a Masters in Defence Studies and a Bachelor of Military Arts and Science from the Royal Military College of Canada. Recently promoted, he is now a planner with the Expeditionary Plans directorate of the Strategic Joint Staff.*

least 28 killed and a further 200 wounded. However, this was not an abnormal day. If anything, the toll of carnage could be described as comparatively light.

Suicide attackers are not a new phenomenon. Their first use was documented as early as 13 centuries ago.[4] However, in the contemporary world, and, specifically, since the spring of 1983, there has been a significant and continued use of the tactic by at least 15 terrorist groups acting in a dozen different countries.[5] After a period of relative disuse, suicide attacks took centre stage in April of that year, when a 'kamikaze driver'[6] rammed a truck bomb into the American Embassy in Beirut, destroying himself and his enemies in dramatic fashion. Less than six months later, on 23 October, another bomber killed 241 American marines and sailors in an infamous attack upon their barracks while most of the victims were still asleep on a Sunday morning.[7] Twenty seconds later, a six-story building occupied by French paratroopers suffered an attack using the same modus operandi, leaving 58 dead.[8] The world had just witnessed the rebirth of a 'new' weapon in the terrorist's arsenal.

"In Iraq, for example, between July 2006 and June 2007, there were 540 recorded attacks, which killed 1652 civilians."

In the intervening quarter of a century, this form of violence has increased in use, and it appears to have become a permanent element of conflict around the world – but particularly in the Middle East. In Iraq, for example, between July 2006 and June 2007, there were 540 recorded attacks, which killed 1652 civilians.[9] This methodology has been described by some as "the greatest moral monster of our time,"[10] and yet, in spite of the invectives, it remains a poorly comprehended subject, surrounded by myth and misunderstanding. Concurrently, it causes numerous second and third order effects which are often just as detrimental, if not nearly as horrific, as the acts themselves. They decrease the money that is available to be spent on humanitarian aid by increasing the costs of security, alienating local populations, fuelling "sectarian revenge attacks" and "instill[ing] a sense of despair and chaos among ordinary citizens," to name but a few of the effects generated.[11] As historian Doctor David Whittaker noted in 2004, the constant threat forces a commensurate high level of readiness and security, with obvious economic impacts. In the case of Israel, the threat alone forces its government to keep its soldiers on extended periods of costly alert.[12]

Considering just a few of the aforementioned effects, it is apparent that the use of the suicide attack as an offensive weapon is one of the more significant intelligence issues in the modern Middle East. What are the organizations that exploit this means, and who are the people they use? Why have they adopted this form of terrorism to meet their aims? How are they supported? Perhaps most importantly, how can they be stopped? The intent here is to examine this phenomenon, focussing specifically upon the examples resident in the contemporary Middle East,[13] in order to enhance general understanding of the issue, highlight some of the myths prevalent within conventional understanding of the issue, and finally, to offer some ideas as to how such attacks can be minimized.

To begin, some distinctions will be drawn within the topic itself, outlining how this particular form of terrorism has evolved. This will be followed by a discussion of who typically conducts attacks of this nature, and what motivates them to use this methodology. Subsequently, since a significant popular perception is that Islam supports the use of suicide attacks, what Muslim authorities actually say with respect to the subject will be covered. Lastly, the article will close with a brief discussion of some potential solutions.

Before proceeding further, it is worth briefly addressing why this tactic is increasing in frequency. Succinctly put, it is because the tactic is working and opposing and victimized elements have yet to find a credible, practical deterrent to mitigate its effectiveness. According to a noted expert on the subject, political scientist Robert Pape, suicide attacks are generally more destructive than conventional attacks, averaging 12 casualties per bomber. To further illustrate the point, according to Pape's data, while suicide bombers conducted a scant three percent of all attacks between 1980 and 2003, they accounted for 48 percent of the casualties from acts of terror in the same period.[14] Unless their effectiveness can be decreased, it is doubtful that we can remove their use as a weapon for the modern terrorist.

Distinctions and Evolution

The first point that needs to be emphasized is that there is a spectrum when it comes to suicide attacks, depending upon the intended targets. Those that involve solely military targets, whose purpose is not so much terrorism as defeating an enemy combatant, are different from those who attack civilians with the intent of terrorizing a given population. In the words of the Canadian politician and academic Michael Ignatieff:

> Terrorism is the politics of the shortcut, a resort to force when peaceful means of political mobilization offer only a protracted and uncertain road to victory.[15]

"Rather, the problem of suicide attacks is better viewed as being dynamic in nature, constantly changing as different solutions are trialed."

Liberal Party of Canada-Radey Barrack

Michael Ignatieff.

Therefore, those that are using the methodology of a suicide attack to terrorize a population should be considered in a different category than those that are attacking a legitimate target in accordance with the laws and conventions of war.

Second, although the suicide bomber seems to have gained primacy of place within the mass media, this is not the only form of suicide attack. A suicide attack is appropriately viewed as one in which the attacker has no expectation of surviving the assault, who will die either by his or her own hand, or through the response of the survivors of his actions. Thus, an Israeli settler who enters a mosque in Hebron, killing 13 and wounding 60 before being overpowered by his intended victims and being himself killed,[16] is as much an example of a suicide attack as any of the three cases at the beginning of this discussion.

> "In short, such attacks can be viewed as a tactic of the weak..."

The next point that needs to be clarified is the idea that 'suicide' and 'martyrdom' are different concepts. Even the individual words may carry different meanings for different peoples. Although this may seem a question of semantics, it is an important distinction that underlies the bigger question of whether the tactic is acceptable within the Islamic religion. Suicide, according to the *Oxford Dictionary*, is defined as "intentional self-slaughter."[17] This is different from a 'martyr,' which, in the Judeo-Christian tradition, the same reference defines as "...one who undergoes penalty of death for persistence in Christian faith or obedience to law of Church, or undergoes death or suffering for any great cause."[18] This is different from the concept of *shaheed*, the Muslim equivalent, which has been expanded upon by scholar Joyce Davis:

> The word *shaheed* is commonly used to describe everyone from innocent children killed in war to gunmen opening fire in a crowded marketplace, even if such usage may not adhere to the religion's true teachings...there are nevertheless certain criteria...anyone who is killed as a result of oppression or persecution... everyone who dies in the midst of battle defending his homeland or fighting evil is worthy of the ranks of the shuhada [martyrs]. Shuhada abide by Islam's teachings on just war, which exclude harming women and children and which some authorities contend exclude suicide.[19]

It is important to note that while Western perceptions of martyrdom differ, even with the differences Islam demands that specific criteria be met in order for a person to be appropriately classified as a martyr.

The last preliminary point that should be addressed before moving on to the primary discussion is that suicide attacks have changed substantially since the first incidents in Lebanon in 1983. Specifically, the types of targets, the methods used and the attackers themselves have all shifted from those that the world witnessed initially there. The Israeli subject matter expert, I.W. Charney, has noted that the target sets have moved away from those that could be considered militarily legitimate (i.e., the marine barracks in Beirut), to the deliberate killing and wounding of civilians, such as at Sbarro pizza parlours in Israel.[20] This can justly be viewed as a move towards terrorism, and away from a more legitimate form of warfare. Similarly, the perpetrators are no longer just men, and there has been a disturbing trend towards using both women and children in the accomplishment of the aims of terrorist movements. Charney further notes that "...up until March 26, 2004, there had been twenty-nine suicide bombers younger than eighteen who were dispatched by Palestinian terror organizations [into Israel]." In one disturbing case, he relates how a child was used to try to carry bags full of explosives from Palestine into Israel, and that, upon detection, attempts were made to detonate the explosives remotely.[21] This points to yet another transformation. Initially, suicide attackers self-detonated, but recently, there have been examples of attackers being detonated by others from a distance. Taken together, these changes show that this issue is far from being static. Rather, the problem of suicide attacks is better viewed as being dynamic in nature, constantly changing as different solutions are trialed.

Defenseimagery.Mil 070404-F-2828D-105

More aftermaths.

Who Are the Attackers?

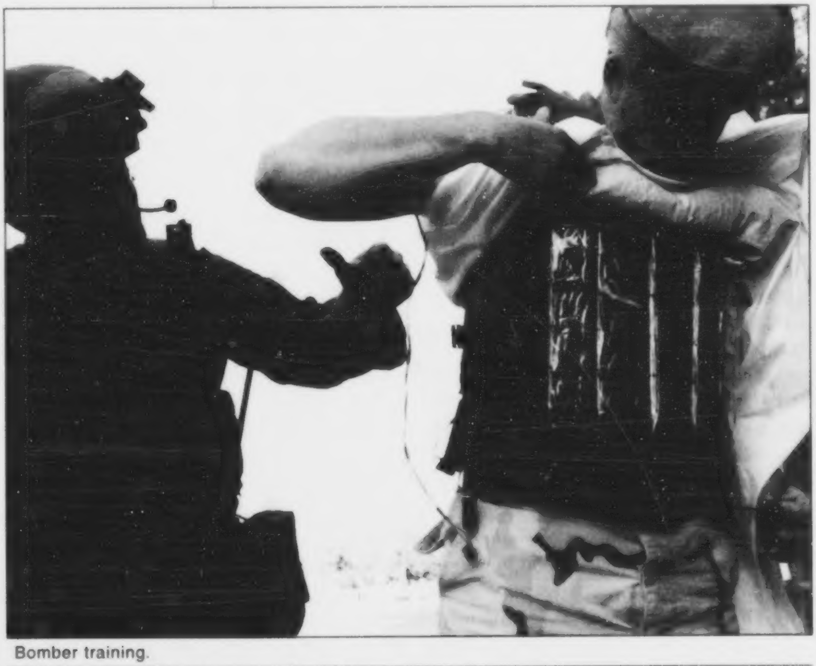
Trying to understand the attackers themselves is a starting point that is frequently used in the current literature on the topic, if for no other reason than because it begs the question as to why people would willingly destroy themselves to achieve a given purpose. Robert Pape has conducted a most detailed analysis of the topic, examining a significant number of attacks, as well as attackers who have either attempted or completed their tasks over the past quarter century. Pape's results are disturbing, and they refute a significant portion of the conventional wisdom.

> Few suicide attackers are social misfits, criminally insane or professional losers. Most fit a nearly opposite profile...psychologically normal...better than average economic prospects...deeply integrated into social networks and emotionally attached to their national communities. They see themselves as sacrificing their lives for the nation's good.[22]

Similarly, Charney cites data collected by Marc Segeman, a Senior Fellow at the US Foreign Policy Institute and a specialist in terrorism and counter-terrorism who studied over 400 terrorists and showcased a profile of the attackers that many would not necessarily have expected. His data showed that 75 percent came from the upper or middle classes of their societies, with 90 percent coming from intact families, and 63 percent having been attendees at post-secondary institutions. Nearly three-quarters of them were married, as well as being employed in professional or semi-professional capacities.[23] It is not necessarily young, deprived men that are carrying out these assaults.

This has been reinforced by researchers Efraim Benmelech and Claude Berrebi – who noted that out of 151 incidents that occurred in Israel between September 2000 and August 2005, "...the most spectacular.... suicide attacks are frequently assigned to older and more educated bombers, who are most likely to succeed."[24] Further, they wrote that the "...five deadliest bombers were almost five years older on average... that three of them had or were pursuing advanced degrees," and that "...younger and less educated bombers were more likely to detonate too early, get caught by authorities, or succumb to second thoughts."[25]

With respect to nationality, it should not be taken for granted that a suicide attacker is a citizen of the country in which he acts. Scholars Rod Nordland,


Defenseimagery.Mil 040505-F-9528H-021

Bomber training.

Babak Dehghanpisheh, and Larry Kaplow provide a compelling example of this in their report from August 2008 in *Newsweek*, where they observed:

> ...[that] the majority of the bombers are not Iraqi...Saudis account for half the suicide bombings in Iraq...Saudis play a little role in the insurgency as a whole but are key to the suicide-bombing campaign.[26]

Similar examples could be found in Afghanistan, and, undoubtedly, in Israel. In short, potential attackers are frequently travelling long distances in order to carry out their missions.

From a gender-based perspective, women have taken on active roles in the field, with female suicide bombers being reported in Israel and Iraq.[27] In Israel, the first recorded use of a woman in this role appears to have occurred in January 2002, when a Palestinian woman, who had first suffered a miscarriage and then had been unable to conceive children, blew herself up. This followed her husband having stated that he wanted to take a second wife, to which the young subsequent bomber objected.[28] Then, in 2004, a young woman feigned a handicap in order to gain the sympathy of Israeli soldiers at a checkpoint in Gaza. They were subsequently killed by the woman when she self-detonated in what constituted Hamas's first use of a woman as a suicide bomber.[29] This particular incident represents a watershed moment both in the history of Hamas and suicide attacks as it demonstrated that expediency and tactical effectiveness in the pursuit of political power "...was tastier than religion or family life values."[30]

> **"What should be abundantly clear is that there are myriad reasons that could drive an individual to use him or herself as a weapon to destroy their enemies."**

What Motivates Them?

Prior to moving into the realm of what might motivate an individual to become a suicide attacker, it is worth examining the 'strategic logic' of using the tactic as it has been explained by Robert Pape. The first point he makes is that at the organizational level "...coercion is the paramount objective of suicide terrorism."[31] Specifically, he argues that suicide attacks are part of "...[a] strategy of coercion, a means to compel a target government to change policy."[32] Further, Pape suggests that these types of attacks:

> ...[are] not isolated or random acts... but rather occur... as part of a larger campaign by an organized group to achieve a specific political goal. Moreover the main goals of suicide terrorist groups are profoundly of this world. Suicide terrorist campaigns are primarily nationalistic..., not religious...[33]

This is supported by public pronouncements, such as that of Hamas spokesman Mohammad al-Zahar who, in 1995, said:

> We must calculate the benefit and cost of continued armed operations. If we can fulfill our goals without violence, we will do so. Violence is a means, not a goal.[34]

In short, such attacks can be viewed as a tactic of the weak, which aims to turn the Athenian's adage to the Melians on its head. Instead of the "strong do[ing] what they can and the weak suffer[ing] what they must,"[35] suicide attacks force the strong to suffer, while the weak act. In order to do this, suicide attackers generally are the "product of a three-step process,"[36] which is comprised of the 'strategic logic' (the goals that will be attained), a 'social logic' (the social support necessary for the attack to succeed), and the 'individual logic,' (the motivation that empowers the individual to destroy himself in the execution of the attack.[37] It is to the individual logic that we now turn our attention.

First, it must be acknowledged that there is no one single reason for someone to undertake a suicide attack.[38] Terrorism expert Lauri Friedman, in her book *What Motivates Suicide Bombers*, listed no less than 11 different factors. These included glory, despair and hopelessness, poverty, Islam, anti-Semitism, nationalism, paradise, religion, revenge and television.[39] Robert Pape distilled it down to three causes: nationalism, subjection to an occupying force, and religious differences.[40]

From the literature, it seems evident that politics and nationalism are powerful motivators to those that commit the attacks. An American senior officer, commenting upon the destruction of the marine barracks in Beirut, put it fairly bluntly when he stated: "There may have been a fanatic driving that truck, but I promise you there was a cold, hard, political, calculating mind behind the planning and execution of it."[41] When one examines the motivation of terrorist groups, this factor also figures prominently. In the words of Robert Pape, "al-Qaeda's principal motive is to end foreign military occupation of the Arab Peninsula and other Muslim regions."[42] He goes on to note:

> Suicide terrorism rarely evolves from tiny bands of ordinary terrorists [admittedly hard to define], but instead commonly arises from broad-based nationalist liberation movements, those that typically have pursued guerrilla-warfare and found that a guerrilla strategy is inadequate to achieve their nationalist aspirations.[43]

One Iraqi suicide bomber, in discussing the personal reasons for his actions, cited the occupation of his

Reuters RTR1LJ8P

Alan Dershowitz.

country, saying: "We expected them [the Americans] to bring Saddam down then leave... But they stayed and stayed."[44]

Law professor and political commentator Alan Dershowitz has added to the list of possible motivations, arguing that the very success that suicide attackers sometimes achieve forms an important element in recruiting future bombers.[45] This is echoed in the societal support that these individuals receive for their actions. Charney notes that summer camps have been named for successful bombers in Palestine, that trading cards exist, and that even soccer tournaments and individual teams commemorate those that have self-destructed while destroying their enemies.[46] For an example of this type of support, one need only examine the words of the wife of the late Yasser Arafat, who said: "...if she had a son there would be 'no greater honor' than for him to become a suicide bomber."[47] These endorsements can be powerful incentives for some, particularly when they are linked to the system of rewards that await potential attackers, both in the earthly world and the afterlife.

In this world, there is a very tangible system of awards for successful bombers to bequeath to their families. As scholars Michael Arena and Bruce Arrigo articulated in their discussion of suicide bombers in Israel, bombers leave with financial stability assured for their families... scholarships for their siblings... and compensation for the family's resettlement is guaranteed, should Israeli retribution claim their homes.[48]

The organizations that provide this support do not do so out of altruism. Rather, they have very real and defined goals. Specifically, they wish to minimize the moral backlash that suicide attacks might otherwise produce within the communities from which the attackers are drawn – they want to keep their recruiting base receptive. In the words of the German author and correspondent Christoph Reuter:

> Hezbollah wants to persuade the world that [a] suicide bombing mission [is] just as much a part of life of a Shi'ite resistance fighter as getting married, bringing up children, leading a normal live. Hezbollah undertakes to pay all education and living expenses of the surviving immediate family.[49]

"Christoph Reuter argues that premeditated martyrdom is in effect suicide to traditional Islamic legal scholars."

These rewards supposedly carry on in the after life, where martyrs can expect "sweet honey and holy wine... seventy-two virgin brides... seventy five passes to this paradise for their friends and relatives."[50] These rewards can easily be seen to powerful motivators to those seeking to induce others to join their cause.

Linkages to sex and gender have also been drawn as possible motivators, although these are somewhat more tenuous. In the case of gender, and in particular female attackers, some have cited that by volunteering for suicide missions, women may be afforded the opportunity to atone for infidelity or other honour-based cultural offences.[51] With respect to sex, psychologists Alan Miller and Satoshi Kanazawa have postulated that there is a link between sexual frustrations on earth and the promise of release in paradise that motivates some. In their words "...it is the combination of polygyny and the promise of a large harem of virgins in heaven that motivates many young Muslim men to commit suicide bombings."[52]

On a more concrete level, suicide terrorism appears to offer an opportunity for equality that eludes some in life. This has been commented upon by at least two authors. Nia Kfir points out "...[that] suicide terrorism is seen... as heroism that mega-overcompensates for inferiority and as a search for fulfilling peak experiences..."[53] Further, she argues that suicide, while concurrently killing others, offers a means of equality with those viewed as exercising oppression over the weaker party.[54] In a similar, if somewhat more disturbing vein, Robert Pape recorded the words of the secretary-general of Islamic Jihad, Fathi al-Shaqaqi, who stated in 1995: "If we are unable to effect a balance of power now, we can achieve a balance of horror..." Equality clearly has several different dimensions.[55]

Reuters RTXFLHK

Supporters of Fathi al-Shaqaqi.

What should be abundantly clear is that there are myriad reasons that could drive an individual to use him or herself as a weapon to destroy their enemies. As I. W. Charney explains:

> Some want virgins. Some want fame and glory... Some want money for their family. Some are good soldiers... Some want revenge for specific loved ones... Some want revenge for their nation over their loss of world power... Some want... to kill infidel non-believers. Some want to obey... their leaders. Some want the excitement of belonging to a group... Some feel hypnotized or even coerced.[56]

There is no single answer.

What Does Islam Say?

Although many have drawn a connection between Islam and terrorism, and suicide attacks in particular, the truth of the matter is somewhat more complex. Robert Pape has drawn the conclusion that suicide attacks are not, strictly speaking, solely an Islamic fundamentalist issue.[57] While this is true, given the statistical evidence upon which Pape based his study, it would seem that Islamic extremism does play a significant role in the suicide attacks that take place in the Middle East. It is therefore important to garner an understanding of what current Muslim scholars say with respect to this form of attack. As with many arguments, there are two principal perspectives: those that condone the use of the tactic, and those that do not. Let us first examine the arguments of those who believe that Islam supports this methodology.

There is a significant body of Muslim clerics that supports suicide attacks, although they would not refer to it as such, opting instead to use a phrase akin to 'martyrdom operations,' and examples abound. In 1995, on the television network al-Jazeera, Muslim evangelist Yusuf al-Qaradawi justified suicide attacks stating: "These operations... are the highest form of jihad and are most certainly permitted by Shari'a."[58] He has also stated "...[that] suicide bombing [is] a supreme form of jihad for the sake of God and, therefore, religiously legitimate."[59] Some even cite the writings of cleric Taqi al-Din Ahmad Ibn Taymiy, who wrote in Turkey (with respect to fighting the Mongols) between 1263 and 1328, as giving sanction to those that would use suicide attacks.[60]

Reuters RTR22ZDA

Yusuf al-Qaradawi.

Alan Dershowitz recorded two additional endorsements:

> In April 2002, Sheikh Muhammed Sayyed Tantawi, the leading Islamic scholar at al-Azhar University in Cairo declared that "martyrdom operations"... were the "highest form of jihad operations," and that suicide attacks were "...an Islamic commandment until the people of Palestine regain their land..."
>
> Similarly:
>
> Dr. Ahmad al-Tayyeg, Egypt's leading religious jurist, declared that the solution to Israel's aggression lies in a proliferation of suicide attacks "...that strike horror into the hearts of the enemies of Allah." He ruled "...[that] Islamic countries, peoples, and rulers alike must support these martyrdom attacks."[61]

"There exists a need to push for policies similar to Canadian anti-hate laws to be enacted within the governments of the Middle East."

As can be seen, the two principal defences that some Muslims use is that the attack is a form of jihad, which is seen as a duty within the religion, and that it is not suicide on the part of the attacker. Rather, it is martyrdom. Thus it can be viewed as a "...deliberate, carefully chosen conduct as a function of their religious duty."[62] This is further evidenced in the language preferred by Hamas, who use the term 'istishhadi' (self chosen martyrdom) in describing those who conduct the attacks.[63]

In contemporary times, the sanction was first given by Shi'ite clerics supporting the Khomeini regime in Iran, and through them the terrorist group Hezbollah.[64] They were the first to draw the link between *action* and the Islamic *duty* of Jihad, while concurrently distancing it from Islam's prohibition on suicide; hence their phrasing the act as martyrdom. In the words of Sheik Naim Qassem: "We regard martyrdom as a Muslim's choice of the manner in which he seeks to die."[65] Sheikh Hussein Fastlallah was the Shi'ite cleric who gave the original sanction to Hezbollah in 1997. Initially, he took a somewhat tentative approach to the matter. However, he later issued a Fatwa "...declaring suicide attacks legitimate, provided that the greatest possible number of enemies would be killed by them."[66]

As Arena and Arrigo noted:

> Karbala [martyrdom] is not an act of suicide...it symbolizes the supreme willingness to submit to the will of Allah with the understanding that rewards will come after death. Islam emphasizes that life on earth is merely a transition to a better life. A suicide bomber is making a transition that will put him or her alongside the other heroes of Islam and next to Allah.[67]

Importantly, these views are not held by all Muslims. Indeed, it is hard to determine an exact split of opinion, but for many, the views heretofore espoused are an anathema. In the bluntest possible terms, author Munwar Anees writes:

> ...whatever the pretence, these acts are in dire violation of the teachings of Islam. There is no Quranic support for taking one's own life to kill and maim innocent children and women – even when in a state of war with the enemy. There is no evidence from the life of the Prophet that such acts were encouraged or permitted by him... [they are] the ultimate debasement of Islamic ideals.[68]

Taking the firm view that such attacks are not the acts of martyrs, he explains "...[that] the purpose of a Muslim's life is to live for the pleasure of God."[69] Further, he writes:

> Islam teaches that life is a sacred trust given to human beings by the Creator. Like other Abrahamic faiths, it prohibits suicide as a grave sin. It is forbidden under all circumstances, including war.[70]

Sheikh Muhhammad Sayyed al-Tantawi.

Reuters RTR1HHQX

This perspective is echoed by other writers. Christoph Reuter argues that pre-meditated martyrdom is in effect suicide to traditional Islamic legal scholars.[71] He goes on to say "...[that] the religious authorities of traditional Islam... condemn those who commit suicide for ignoring the authority of God."[72] He cites the example of the Egyptian al-Manfaluti, who wrote at the beginning of the 20th Century "...[that] the idea of suicide is truly an inclination of the devil, thus there's no forgiveness for the man who commits it."[73]

Following the attacks of 9/11, Sheikh Muhhammad Sa'id al-Tantawi, who headed the al-Azhar in Cairo, "...declared that the Shari'a rejects all attempts on taking human life."[74] Similarly, Sheikh Muhammad bin 'Abdallah al-Sabil "...decried the suicide attacks on the basis that Islamic law forbids killing civilians, [and] suicide..."[75] Although, as author David Bukay noted, both authors avoided the concept of 'martyrdom' in their pronouncements, their statements are clear demonstrations that at least some targets of suicide attackers are expressly forbidden.

A final word in support of the argument that Islam does not support the use of suicide attacks is offered by the Pakistani writer and social critic Doctor Munwar Anees:

> There is no Quaranic evidence to support the myth of multitudes of perpetually regenerating virgins in paradise, the Qur'an unequivocally condemns the perpetrators of suicide to hell...[76]

What is clear is that there are elements of the Islamic faith that support the use of suicide attacks, and there are those that condemn its use. However, let us now move on to a discussion of how this form of attack can be minimized, or perhaps even eliminated.

Stopping Them

At first glance, the problems posed with defeating those that would destroy themselves in order to destroy their enemies seems like an example of a "wicked problem,"[77] but this may not be the case. With creativity and ingenuity, there are different lines of defence that can be undertaken to at the very least minimize the threat that they pose. Specifically, there are potential responses that cut across all elements of public power and private enterprise that could drastically impact the ability of terrorist organizations to recruit and support potential attackers, and to minimize the effectiveness of the attackers themselves. Robert Pape argues that there are two principal goals to any campaign against attackers, the first being "...[to] defeat the current pool of terrorists," and the second "...[to] prevent a new, potentially larger generation from rising up."[78] All our efforts should be undertaken as part of a comprehensive campaign with those two goals in mind. Arguably, the first step is detailed here by I.W. Charney:

> ...what is... needed... are ways of mobilizing greater criticism and rejection of suicide bombers in the minds of people around the globe, as opposed to their being welcomed, honored, supported or even "understood" by too many peoples, nations, and religions.[79]

From a religious-based approach, those religions that are witnessing their members twist the teachings that they have been given (whether Jewish, Christian, or Muslim), need to take action. In the words of one Muslim writer:

> Muslims have the responsibility to take Islam out from the hands of those who misapply it.... to the circles who feel sympathy with terror, it should be made clear that terror is utterly against Islam and that it only serves to harm Islam, Muslims and humanity at large.[80]

The same sentiments are equally applicable to the other religions of the region. One should not allow state or private broadcasters to send out messages of hate that appear to give God's permission for these horrendous attacks to take place. By taking religious sanction out of the equation, one deprives potential recruiters of one avenue with which to entice potential candidates.

There exists a need to push for policies similar to Canadian anti-hate laws to be enacted within the governments of the Middle East. As suggested by Charney: "Holy

leaders... cannot be allowed to preach murder, sedition, terrorism or violent revolution."[81] To some this will appear as an affront to free speech. However, such limitations are both reasonable and prudent. Institutions that would destroy democratic principles should not be afforded the protection of those same principles in the advancement of their goals. Reasonable limitations against messages of hate and destruction, and advocating the use of suicide tactics, should be strongly considered. Tony Blair, the former British prime minister, went so far as to suggest the closing of mosques and the deportation of religious leaders who fostered "...hatred and violence."[82] These ideas need to be given serious consideration.

"There are means that can be used to deter and defeat these attacks should the will exist to see such measures taken."

Socially, there is a need to stop the celebration of martyrdom. This could be done in several ways. First, by education and aggressive marketing within the Middle East, the potential exists to sway elements of the population whose opinions matter, namely, mothers. As one mother of an Iranian martyr noted: "I can't presume to judge... but I don't believe it's God's will for someone to just throw his life away."[83] If this attitude can be made prevalent in the region, perhaps it will result in a decrease in the number of sons and daughters who 'throw their lives away.' This becomes all the more possible when it is recognized that the mother is a powerful element in Muslim society. One cannot afford to disregard this avenue of approach.

Another means is to use the 'carrot and stick' approach by either providing or withholding developmental and foreign aid to governments within the region, based upon their stance on an issue, as well as by the visible means that they are undertaking to stop suicide attacks from occurring. Increased developmental aid and enhanced diplomatic relationships could be afforded to those countries that stop hatred from being preached in their mosques, which undertake campaigns to educate their populace, which ban the naming of sports events and recreational activities for martyrs, which stop showing funerals for martyrs on public airwaves and essentially vilify those that would condone suicide attacks. States that either actively support terrorist activities, or permit suicide terrorists to act in their name, should see their developmental aid evaporate and their diplomatic avenues close until such time as they denounce this method of confrontation. There is no reason that Western governments should permit the funding or passive support of terror.

We need to devote special attention to the organizations that enable suicide attacks to take place. The first course of action is to cut funding – both from governments that provide it (Iran to Hezbollah) and from citizens within western democracies. Much as the United States has enacted legislation banning the collection of funds to support the 'Tamil Tigers,' Western governments need to create similar legislation that forbids soliciting for funds that will be used to support conflict in another state.

A second means is to use the rule of law, and, in particular, international humanitarian law to target the leadership of organizations and countries that support suicide attacks. Although the application of statutes aimed at these individuals may prove difficult, its existence alone would be a disincentive to those that would advocate using suicide bombers in the attainment of their goals. Allan Dershowitz has expressed it as follows:

> ...a desire for martyrdom need not eliminate all possibilities of deterring the act by threatening severe punishment. It merely requires that the severe punishment be directed against someone, or something, other than the potential martyr himself, such as his cause, or those who harbor him.[84]

This points to the fact that the organizational networks that support the attackers need to be studied and analysed in order to determine where they can be challenged in order to cause maximum disruption. Some, such as specialists in Middle Eastern studies Doctors Ami Pedahzur and Aeri Perliger,

Defenseimagery Mil 03412-M 0049F-083

A typical suicide vest.

advocate striking the hubs of the social networks rather than attempting the same thing in the traditional hierarchical ones, akin to a military chain of command.[85] At the very least, the approach warrants consideration.

While the aforementioned means tend to target the societies and the organizations that support suicide terror, there are also practical means that can be used to minimize the effect of suicide attackers as they attempt to complete their missions. Technology needs to continue to be developed to permit protection of static vital points, as well as allowing the mobile detection and disruption of attackers. As one journal noted, technology is being developed that can scan personnel from up to 100 metres away, and can detect bombs using low-powered radar.[86] Similarly, the use of specially-trained dogs that can detect suicide attackers by reading body language and facial expressions are now being used in Iraq.[87] These innovations could help considerably in defeating suicide attacks.

Conclusion

Suicide attacks in the Middle East have a much broader effect upon the world at large, and, whether a strike takes place in Algeria, Iraq, Israel, or Afghanistan, it is felt throughout the Western world. There are means that can be used to deter and defeat these attacks should the will exist to see such measures taken. This brief survey is not complete or comprehensive, and, with further study of the issue, I believe that truly innovative solutions can be found. What is certain, however, is that potential solutions must be comprehensive in their approach and scope, targeting not only the suicide attacker himself, but also the social network through which he is supported, and the strategic logic that points to the employment of this methodology.

CMJ

070404-F-2828D-108

The results of a suicide bombing.

NOTES

1. Hassane Mefthahi, and John Leicester, "Al-Qaida Claims Bloody Algiers Bombings," in *Herald-Zeitung*, 11 December 2007. Available from <http://hosted.ap.org/dynamic/stories/A/ALGERIA_EXPLOSION?SITE=TXNEW>; Internet accessed 11 December 2007.
2. "Suicide Bomber Targets Offices of Ex-Iraqi PM and Sunni Lawmaker," in *International Herald Tribune*, 11 December 2007. Available from <http://www.iht.com/articles/ap/2007/12/11/africa/ME-GEN-Iraq-Violence.php>; Internet accessed 11 December 2007.
3. "Suicide Bomber Targets Canadian Convoy in Panjwaii," *CTV.ca*, 11 December 2007. Available from <http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/story/CTVNews/20071211/convoy_panjwaii_071211/20071211?hub=World>; Internet accessed 11 December 2007.
4. Michael P. Arena and Bruce A. Arrigo, *The Terrorist Identity: Explaining the Terrorist Threat* (New York: New York University Press, 2006), p. 140.
5. David J. Whittaker, *Terrorists and Terrorism in the Contemporary World* (London: Routledge, 2004), p. 85.
6. Christoph Reuter, *My Life Is a Weapon: A Modern History of Suicide Bombing* (Princeton: Princeton University Press, 2004), p. 55.
7. *Ibid.*, pp. 52-54.
8. *Ibid.*, p. 53. Note: Throughout this article, I will not name the attackers, whether they are known or not. It is my personal belief that recording their names is a form of commemoration.
9. Rod Nordland, Babak Dehghanpisheh and Larry Kaplow, "Surge of Suicide Bombers," in *Newsweek*, Volume 150, Issue 5, 13 August 2007, pp. 30-32. Available from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=26085461&site=ehost-live>; Internet accessed 27 November 2007.
10. Charles Krauthammer, "The Fine Art of Dying Well," in *Time*, Volume 169, Issue 11, 12 March 2007, p. 72.
11. Nordland, Dehghanpisheh, and Kaplow, "Surge of Suicide Bombers."
12. David J. Whittaker, *Terrorists and Terrorism in the Contemporary World* (London: Routledge, 2004), p. 37.
13. For the purposes of this discussion, I have defined the Middle East to include both the coast of North Africa and the area as far east as Afghanistan. Although other regions have suffered this form of terrorism (Pakistan, Great Britain, Sri Lanka, and the United States of America, for example), the issue becomes too broad in scope to be addressed in this article, and those regions have therefore been omitted from the discussion at hand.
14. Robert A. Pape, *Dying to Win: The Strategic Logic of Suicide Terrorism* (New York: Random House, 2005), p. 28.
15. Michael Ignatieff, *The Lesser Evil: Political Ethics in an Age of Terror* (Toronto: Penguin, 2004), p. 69.
16. "Gunman Slays 20 at Site of Mosque, Israel Reports Say," in *The New York Times*, 25 February 1994. Available from <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B00E6DF1F3BF936A15751C0A962958260&n=Top/Reference/Times%20Topics/Organizations/P/Palestine%20Liberation%20Organization>; Internet accessed 12 December 2007.
17. J.B. Sykes (ed.), *The Concise Oxford Dictionary of Current English: Seventh Edition* (Oxford: Oxford University Press, 1989), p. 1067.
18. *Ibid.*, p. 621.
19. Joyce M. Davis, *Martyrs: Innocence, Vengeance, and Despair in the Middle East* (New York: Palgrave Macmillan, 2003), pp. 8-9.
20. I. W. Charney, *Fighting Suicide Bombing: A Worldwide Campaign for Life* (Westport, CT: Praeger, 2007), pp. 50-51.
21. *Ibid*, p. 130.
22. Pape, p. 23. It must be noted that Pape includes attackers from the entire globe, including the Tamil Tigers of Sri Lanka, whose profile may skew that of the typical attacker in the Middle East.
23. Charney, p. 149. Interestingly, no data seems to have been collected as to the sex of the attacker.
24. "School for Suicide," *Atlantic Monthly*, Volume 299, Issue 4, May 2007, np. Available from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=10&hid=2&sid=5371a550-35df-4181-844c-b>; Internet accessed 27 November 2007.
25. *Ibid*. The *Atlantic Monthly* report was based upon a working paper by Efraim Benmelech and Claude Berrebi entitled, "Attack Assignments in Terror Organizations and The Productivity of Suicide Bombers" for the National Bureau of Economic Research. The data that they are using was collected by the Israeli Security Agency.
26. Nordland, Dehghanpisheh, and Kaplow, "Surge of Suicide Bombers."
27. I was unable to find an open-source report of a female suicide bomber in Afghanistan. This may be because of the prevalence of tribal codes in governing the conduct of women, or it could just be that the technique has yet to migrate there. Female suicide bombers are also well known in Chechnya and Sri Lanka, as well as being reported in Pakistan.
28. Charney, p. 49.
29. *Ibid.*, p. 48.
30. *Ibid*.
31. Pape, p. 11.
32. *Ibid.*, p. 27.
33. *Ibid.*, p. 21.
34. *Ibid.*, p. 41.
35. Thucydides, *The Peloponnesian War: The Melian Dialogue* (Book 5, Chapter 17). Available from <http://www.wellesley.edu/ClassicalStudies/CLCV102/Thucydides--MelianDialogue.html>; Internet accessed 13 December 2007.
36. Pape, p. 21.
37. *Ibid*.
38. Charney, p. 64.
39. Lauri S. Friedman (ed.), *What Motivates Suicide Bombers?* (New York: Greenhaven Press, 2005).
40. Pape, p. 96.
41. Reuter, p. 58.
42. Pape, p. 51.
43. *Ibid.*, p. 93.
44. Aparisim Ghosh, "Inside the Mind of an Iraqi Suicide Bomber," in *Time*, Volume 166, Issue 1, 4 July 2005, pp. 22-29. Available from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=17449103&site=ehost-live>; Internet accessed 28 November 2007.
45. Alan M. Dershowitz, *Why Terrorism Works: Understanding the Threat, Responding to the Challenge* (London: Yale University Press, 2002), p. 96.
46. Charney, p. 155.
47. Dershowitz, p. 80.
48. Michael P. Arena and Bruce A. Arrigo, *The Terrorist Identity: Explaining the Terrorist Threat* (New York: New York University Press, 2006), p. 141.
49. Reuter, p. 70.
50. Arena, p. 141.
51. Charney, p. 49.
52. Alan S. Miller and Satoshi Kanazawa, "10 Politically Incorrect Truths about Human Nature," in *Psychology Today*, Volume 40, Issue 4, July/August 2007, pp. 88-95. Available from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=25482787&site=ehost-live>; Internet accessed 27 November 2007.
53. Nia Kfir, "Understanding Suicidal Terror Through Humanistic and Existential Psychology," in *The Psychology of Terrorism: Volume 1, A Public Understanding*, ed. Chris E. Stout (Westport, Connecticut: Praeger, 2002), p. 143.
54. *Ibid.*, pp. 146-147.
55. Pape, p. 32.
56. Charney, pp. 64-65.
57. Pape, p. 38.
58. Reuter, p. 122. Shari'a is Islamic law.
59. David Bukay, "The Religious Foundations of Suicide Bombings," in *Middle East Quarterly*, Volume 13, Issue 4, Fall 2006, pp. 27-36. Available from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=22861742&site=ehost-live>; Internet accessed 27 November 2007.
60. *Ibid*.
61. Dershowitz, p. 80.
62. Arena, pp. 140-141.
63. *Ibid.*, p. 140.
64. Reuter, p. 64.
65. *Ibid*.
66. *Ibid*, p. 121.
67. Arena, p. 141.
68. Munwar A. Anees, "Salvation and Suicide: What Does Islamic Theology Say?" in *Dialog: A Journal of Theology*, Volume 45, Number 3, Fall 2006, p. 279.
69. *Ibid.*, p. 275.
70. *Ibid.*, p. 277.
71. Reuter, p. 120.
72. *Ibid.*, p. 118.
73. *Ibid.*, p. 119.
74. Bukay. This is the same sheikh who also argues that suicide attacks are legitimate, as detailed on Page 17 of reference. The dichotomy between his views is interesting, to say the least.
75. *Ibid*.
76. Anees, p. 277.
77. The concept of a 'wicked problem,' whose solutions cause second and third order effects, which, in turn, cause further difficult problems, was first coined by social planners Horst Rittel and Melvin Webber in 1973.
78. Pape, p. 238.
79. Charney, p. 149.
80. Harun Yahya, *Islam Denounces Terrorism* (Bristol, UK: Amal Press, 2002), p. 150.
81. Charney, p. 158.
82. *Ibid.*, p. 152.
83. Reuter, p. 178.
84. Dershowitz, p. 29.
85. Ami Pedahzur and Aeri Perliger, "The Changing Nature of Suicide Attacks: A Social Network Perspective," in *Social Forces*, Volume 84, Number 4, June 2006, 1989.
86. Karen Nitkin, "Detecting Suicide Bombers," in *Technology Review*, March/April 2007, p. 22.
87. Nancy Macdonald, "A Suicide Bomber's Worst Friend," in *Maclean's*, Volume 120, Issue 20, 28 May 2007, p. 28.

Library and Archives Canada C-000273-LAC

The Battle of Queenston Heights during the War of 1812-1814, which featured the extensive use of 'irregulars.'

UNCONVENTIONAL WARFARE: THE MISSING LINK IN THE FUTURE OF LAND OPERATIONS

by Tony Balasevicius

Introduction

In the aftermath of the 11 September 2001 (9/11) terrorist attack on the World Trade Center towers in New York and Washington, Canada's military is increasingly being called upon to deploy into complex operational environments where it must deal with highly adaptive adversaries seeking to destabilize society through a variety of asymmetric means. In articulating this new security paradigm, Steven Metz, Chairman of the Regional Strategy and Planning Department, and a research professor, argues: "... [that] rather than being discrete conflicts between insurgents and an established regime, they are nested in complex, multidimensional clashes having political, social, cultural, and economic components." He goes on to assert: "...[that] in an even broader sense, contemporary insurgencies flow from systemic failures in the political, economic, and social realms. They arise not only from the failure or weakness of the state, but from more general flaws in cultural, social, and economic systems."[1]

The Canadian Army has long recognized the multidimensional nature of this security environment, and, over the last few years, it has attempted to develop a new operating concept for its future army in an effort to deal with its complexity.[2] The concept, approved by the Chief of the Defence Staff, has recently been released under the heading of *Land Operations 2021: Adaptive Dispersed Operations* (ADO). Although it is still under development, it is clear that there are a number of issues with the concept that will need to be addressed if it is to move from a theoretical construct into a practical operational doctrine.[3]

Major Tony Balasevicius *is an experienced infantry officer who is currently serving with the Department of Applied Military Science at the Royal Military College of Canada.*

Paradoxically, the ADO's main weakness is its adaptability. In its present form, the concept focuses exclusively upon asymmetric threats, and is based upon little more then a counter-insurgency (COIN) methodology. As such, it is structurally unable to transition forces from dispersed operations to conventional warfare without sacrificing combat power in the one area to carry out operations in the other. In this regard, although the concept is adequate to meet today's security requirements where sustained conventional operations are unlikely, its ability to deal with unexpected changes to this environment is less certain.

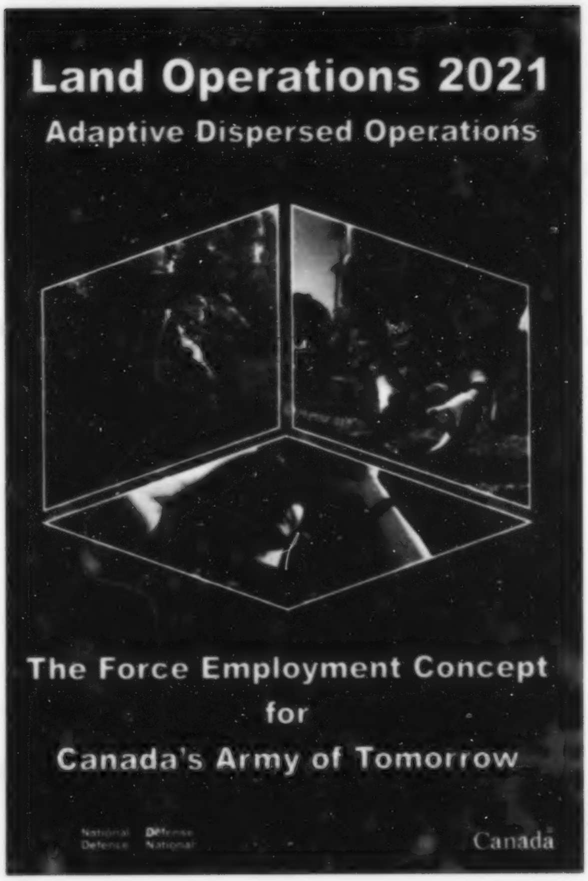
To overcome this problem, the concept needs to take a more futuristic and all-encompassing approach to the problem of modern war by developing a more versatile force structure and operating concept that is capable of covering a broader range of threats. This can be done simply by integrating an unconventional warfare (UW) component into the ADO construct. This article will examine the army's current vision for future land operations, highlighting specific areas of concern. It will then explore options to mitigate those issues, using UW as an integrated component within ADO. Finally, it will identify some of the organizational and training challenges that will need to be addressed in order to develop such a capability.

Adaptive Dispersed Operations

Despite its shortcomings, *Land Operations 2021* is an innovative and forward-looking document that recognizes both the changing nature of the modern security environment and the need to develop forces that are far more "...agile, ... multi-purpose, and full-spectrum capable" than is currently the case.[4] The document emphasizes that, in order to create and exploit battlespace opportunities, future forces must be able to operate "dispersed in terms of time, space, and purpose-throughout the width and depth of the battlespace."[5] The over-arching concept will still be grounded in manoeuvre warfare and use an effects-based approach to operations, which will allow commanders to control the tempo of engagements, thus quickly overwhelming an adversary.

In order to accomplish this level of battlespace saturation, the document stresses the need for operations to be "...coordinated, interdependent, full spectrum actions using widely dispersed teams across the moral, physical, and informational planes of the battlespace."[6] In fact, the foundation of this theory has been validated by the Americans as far back as Operation *Just Cause* in Panama (December 1989), and it is also showing potential in ongoing operations by coalition forces in Afghanistan. That being said, it does have limitations.

One of the difficulties with executing ADO is having the right mix of enablers in sufficient quantities to create the synergistic effects that are being sought. In essence, a compromise in capabilities, such as the number of forces available for an operation, could impact upon



DND photo

the ability to achieve the desired operational outcomes.[7] This issue is especially relevant when dealing with high technology enablers that, over time, may not fulfill the concept's expectations. More importantly, however, the theory, as it applies to Western military forces, has not been battle tested against a sophisticated enemy with a large, well-organized military.

This factor cannot be overlooked when one considers that forces operating in a widely dispersed manner violate the principle of "concretion of force" for that of simultaneous operations across the battlespace, thus becoming vulnerable to interdiction by larger threats.[8] In fact, the concept document acknowledges this vulnerability, suggesting that situations could develop that will require forces to concentrate in order to carry out what is referred to as aggregated force operations (AFOs).[9]

Such an eventuality becomes a challenge when ADO forces must engage a sustained threat and are unable to return to their dispersed layout. In such instances, the idea of dispersal envisioned within ADO would begin to look like today's conventional operations, and any advantages initially produced by utilizing the concept could be lost. To overcome this problem, future doctrine and organizations must allow forces to fight dispersed and conventional operations simultaneously without losing

combat power in one to fight in the other. Moreover, with manpower limitations always an issue, this simultaneous fighting must be done without significantly increasing the size of the forces currently available.

To achieve this construct, it may be possible to develop an underlying concept and enabling capability for ADO. A solution would be to pair conventional units with irregular forces, creating a holistic force structure operating from within a common and flexible doctrine. Interestingly, the idea of pairing conventional and irregular forces is nothing new. In fact, it has been used extensively throughout history with great success, and it has sometimes been referred to as compound warfare.[10]

Compound Warfare

Compound warfare can be defined as the simultaneous use of conventional and irregular forces against an enemy.[11] According to Thomas M. Huber, editor of *Compound Warfare: That Fatal Knot*, operations of the regular and the irregular forces are extremely complementary. He explains that the irregular forces can give important advantages to the regular force, such as developing superior intelligence information while suppressing enemy intelligence. They can also provide supplies and quick passage through territory that they occupy, while denying these advantages to an enemy.[12]

> "One of the difficulties with executing ADO is having the righ mix of enablers in sufficient quantities to create the synergistic effects that are being sought."

Huber also believes that regular forces can give important advantages to irregular forces. For example, they can pressure the enemy to withdraw, forcing them into or out of areas where irregulars are operating, thus creating the conditions for greater freedom of action. "The main force can provide strategic information, advising the guerrillas of when and where to act to accommodate the overall effort."[13]

From a historical perspective, Huber's thesis appears to have merit, as there are numerous examples of armies employing various forms of compound warfare. The more famous cases include Wellington's use of irregulars in Spain (1808 and 1814), Mao Zedong during China's revolutionary wars (1927 to 1949), and Ho Chi-Minh in Vietnam's wars of independence (1945-1975).[14] In fact, compound warfare was an integral part of the early Canadian 'way of war,' as both the English and French used conventional and militia units in North America that integrated irregular forces, such as native allies, during much of the 18th and early 19th Centuries.[15]

Interestingly, French Canadian militiamen adapted these tactics to the conditions of fighting in the North American wilderness faster and better than did their British counterparts, and, for this reason, the French usually had a tactical advantage. Eventually, however, the British discovered that they could overcome this very effective form of warfare by adopting similar tactics.[16] Michael Pearlman, an associate professor of history at the United States Army Command and General Staff College, points out: "The British did more than slavishly copy the French. They domesticated irregular operations... [this was done] by substituting rangers for Indian auxiliaries, and then more reliable light infantry regulars for American rangers."[17] Ironically, once the British had developed a capacity for irregular warfare, they used it to great effect upon their enemies, and even exported the idea to the Spanish theatre of war, where they ravaged a far superior French force.

The number of irregulars operating with Wellington's forces during the Spanish campaign provides some insight into effectiveness of compound warfare. Huber states: "...[that] France had 320,000 troops in Spain at the height of its presence in 1810 and... during their six-year campaign, French forces lost 240,000 men. Of these, 45,000 were killed in action against conventional forces, 50,000 died of illness and accident, and 145,000 were killed in action against guerrilla forces." By comparison, he estimates: "...[that] Wellington's army in Spain at its height had only about 40,000 troops, with some 25,000 Portuguese forces attached." Incredibly, despite enjoying a conventional force advantage of four to one, the French were unable to achieve any type of measurable success, let alone victory, during the six-year campaign.[18]

The synergy derived by combining regular and irregular operations at both the tactical and operational level makes compound warfare especially effective for operations by smaller forces over large areas, and in difficult terrain. If properly developed, such operations would significantly enhance the flexibility and combat effectiveness of Canada's future doctrine.[19] However, if such a concept were to be integrated into ADO, a capability would be needed to organize, train, and employ irregular forces within the framework of the Army's overall campaign plan. In fact, this issue has a simple solution – namely, the use of SOF trained in unconventional warfare.[20]

Unconventional Warfare – Historical Background

In its most basic terms, unconventional warfare (UW) can be defined as the ability to organize, train, equip, advise, and assist indigenous and surrogate forces in military and paramilitary operations. According to the American *Joint Special Operations Joint Publication 3-0517*, unconventional warfare is defined as operations "...that involve a broad spectrum of military and paramilitary operations, normally of long duration, predominantly conducted through, with, or by indigenous or surrogate forces that are organized, trained, equipped, supported, and directed in varying degrees by an external source."[21] The publication explains, "...[that] UW is unique in that it is a SO [special operation] that can either be conducted as part of a geographic combatant commander's overall

Defensemil HD-SN-99-02696

Jedburghs in planning.

theater campaign, or as an independent, subordinate campaign. When conducted independently, the primary focus of UW is on political-military objectives and psychological objectives."[22]

UW has not been well received or understood by conventional military commanders, which may be the reason it originated outside of the armed forces establishment. Despite this lack of interest on the part of the military, the American and British governments devoted significant effort to such activities during the Second World War, as both the British Special Operations Executive (SOE) and American Office of Strategic Services (OSS) were set up to coordinate various UW activities in occupied countries in Europe and Asia. These activities included the insertion of teams to support and coordinate existing resistance movements.[23] One such organization was based upon a three-man liaison team, commonly referred to as Jedburgh. These teams consisted of a British or American officer, a French officer, and a radio operator, who would be deployed into areas known to have active resistance movements with sufficient arms to supply about 100 men.[24]

"UW has not been well received or understood by conventional military commanders..."

Once deployed, teams made contact with local authorities or other allied organizations to distribute arms, and to coordinate offensive operations. In the process, they attempted to convince local resistance leaders to be selective in their assaults. According to historian Denis Rigden: "In giving such advice the agents needed to be skilled negotiators, able to persuade guerrilla groups when to strike and when to hold back."[25] Rigden emphasizes that "...when Resistance fighters undertook operations independently, it usually achieved little or nothing of military value and often resulted in the enemy taking savage revenge on the local civilian population. Trained to be aware of the dangers of rash guerrilla action, SOE agents strove to ensure that all irregular warfare served the strategic aims of the Allied leaders."[26]

In the United States, General William J. Donovan, head of the OSS, believed that America provided the Allies with a pool of recruits possessing the necessary language and cultural skills for UW, and, given the proper training, successful candidates could be infiltrated into targeted regions. By necessity, much of the initial training undertaken by the Americans was modeled after the SOE

experience. However, over time, the Americans developed a number of their own unique and innovated concepts for the selection, training, and employment of UW forces.[27] In addition to the Jedburgh teams, the OSS developed and successfully employed operational groups (OGs).

OGs were unique, as they were deployed on missions that required a wider range of capabilities than could be provided by the three-man Jedburgh teams. As a general rule, an OG consisted of between 15 and 30 men, and included two specialists, a medical technician, and a radio operator.[28] These groups were organized and trained to work independently or in cooperation with either the Jedburghs or partisans, and they undertook a variety of activities that ranged from ambushing enemy columns, cutting lines of communications, blowing up railroad lines and bridges, and providing supplies to various resistance groups. According to Patrick K. O'Donnell, historian and expert on Second World War espionage and special operations: "The typical OG team was described as 'a small self-sufficient band of man who might be required to live and fight in the manner of guerrillas.'"[29]

"The adaptability of the UW capability has remained valid in the contemporary operating environment."

During the course of the war, the success of the OSS validated the concept of UW, and it provided the SOF with a unique mission. The idea was refined in post-war analysis, as members of the OGs indicated that their extensive training was effective, but also felt that some adjustments needed to be made. Specifically, greater emphasis needed to be placed upon such issues as the operation and maintenance of foreign weapons and vehicles, methods of instruction, French military nomenclature, and radio maintenance and repair.[30] Members of the groups realized that any type of team functioning behind enemy lines for extended periods needed highly developed skills in critical areas, such as communications, medical procedures, weapons knowledge, and vehicle and equipment maintenance and repair.[31]

Defensemil HD-SN-99-02697
Jedburghs about to venture in harm's way.

Employment of the Unconventional Warfare Capability

At the end of the Second World War, the OSS was disbanded and most of its operational intelligence activities were handed over to the newly-created Central Intelligence Agency (CIA). Initially, the United States Army did not see a need to develop a UW capability; however, a growing Soviet threat resulted in the activation of the 10th Special Forces Group (Green Berets), albeit reluctantly, in 1952. From the beginning, this group's primary mission was to conduct guerrilla warfare behind any Soviet advance in the event of a Russian invasion of Western Europe.[32] The organization of the 1952 SF operational detachment (OD) was very similar to the OGs that had deployed to France, with the addition of many post-war recommendations.[33]

ODs were authorized a strength of 15 men, which included, "...[a] detachment commander, an executive officer and 13 enlisted men. In theory, these teams were capable of organizing, supporting and directing a regimental-sized guerrilla unit. The functional specialties used to carry out this mission included medical, demolitions, communications, weapons, [and] operations and intelligence."[34] During the Vietnam War (1959-1975), the Americans had the opportunity to again prove and refine this concept, as the Green Berets were tasked to employ indigenous troops using many of the same small-war methods the enemy was using.[35] In fact, for much of the war, "...the 5th Special Forces Group trained and led Civilian Irregular Defense Groups (CIDGs), which included Mobile Strike Forces ('Mike Forces') and reconnaissance companies that were manned by ethnic minority tribes from the mountain and border regions."[36] These forces carried out reconnaissance along the border regions

Associated Press AP 62070404

Vietnam-US war adviser.

world. As has been the case in Afghanistan, they proved they have the ability to adapt quickly to changing circumstances. Despite having as few as 300 soldiers on the ground, SOF teams were able to successfully rally unorganized and rival anti-Taliban opposition groups within the country to focus a northern alliance, which defeated Taliban forces. These well-planned operations included very intense and precise bombing campaigns that used state-of-the-art equipment coordinated by SOF soldiers. However, what is even more astonishing than the effectiveness of these operations was the speed at which they were accomplished. Only 49 days were needed from the time they became directly involved with operations on the ground until the fall of Kandahar.[41]

and provided security for their home bases. The idea of having CIDG forces was to broaden the COIN effort by asserting security over much of the tribal-minority-populated areas of the highlands and remote districts of the Mekong Delta to provide a buffer against Viet Cong infiltration.[37]

Controlling the region allowed the Americans to set up a system, "...[of] indigenous trail watchers, whose mission was to locate and report Viet Cong movements near the border. The trail watcher program was significant in that it was the precursor to the border surveillance program, where area development and border surveillance combined to create one of the more valuable components of the CIDG program."[38] Over time, these forces developed an offensive capability, and, by 1964, they were carrying out operations against Viet Cong safe havens and interdicting infiltration routes into Vietnam. By 1965, these operations had developed into more aggressive search and destroy missions using larger forces.[39] Other CIDG-type forces included mobile guerrilla teams, which raided enemy base areas, using hit-and-run tactics against regular enemy units.

To put these operations into perspective, 2500 Special Forces soldiers raised, trained, and led an army of 50,000 tribal fighters that carried out operations in some of the most difficult areas in Vietnam. This force patrolled the border areas, provided intelligence, and developed a security force in areas that otherwise might have been controlled by the enemy.[40]

The adaptability of the UW capability has remained valid in the contemporary operating environment. In fact, in the aftermath of 9/11, SOF has played increasingly important roles in military operations throughout the world. As has been the case in Afghanistan, they proved they have the ability to adapt quickly to changing circumstances. Despite having as few as 300 soldiers on the ground, SOF teams were able to successfully rally unorganized and rival anti-Taliban opposition groups within the country to focus a northern alliance, which defeated Taliban forces. These well-planned operations included very intense and precise bombing campaigns that used state-of-the-art equipment coordinated by SOF soldiers. However, what is even more astonishing than the effectiveness of these operations was the speed at which they were accomplished. Only 49 days were needed from the time they became directly involved with operations on the ground until the fall of Kandahar.[41]

Training the Unconventional Warfare Capability

In order to meet the specialized requirements of training and controlling irregular forces in operations, and in achieving the efficiency and results displayed with the CIDGs or with elements of the Northern Alliance during the opening stages of the Afghanistan mission, UW specialists need a specific organizational and training construct. Organizationally, today's UW company consists of six 12-man Alfa detachments.[42] Each detachment includes a captain, a second-in-command (warrant officer), and 10 non-commissioned officers that are trained in one of five functional areas: weapons, engineering, medicine, communications, and operations and intelligence.[43] Training for this organization is quite extensive, with the process being broken down into a number of phases: individual skills, military occupation structure qualification, collective training, language training, and survival and evasion training.[44]

Candidates start with individual skills training that includes land navigation (cross country), marksmanship training, and military operations on urbanized terrain, small unit tactics, mission planning, live fire exercises, and a number of patrol exercises.[45] General Carl Stiner, former commander of SOFCOM, captured the essence of the training conducted when he stated:

> Everyone in an A-Detachment was trained in the following: each soldier had to be an expert marksman on his individual weapon (a pistol) and his M-16 rifle, and be familiar with weapons, such as AK-47s... In the case of larger weapons

such as mortars and machine guns, he had to be able to emplace and employ them properly... Each soldier was trained in explosives... If he had no explosives of his own, he was taught how to obtain what was needed to make them from local sources. Each soldier received communications training ...[and] was capable of operating any kind of communications gear they might be using. Each soldier received advanced first-aid training... how to establish intelligence nets and escape and evasion nets; how to conduct resupply operations at night; how to set up a field for landing airplanes and bring them in, and how to set up parachute drop zones.[46]

The first phase of training lasts about 65 days, and, once completed, soldiers move to what is commonly referred to as their functional specialties training. According to unclassified sources, each member of the team is trained in different specialties, and this starts with the detachment commander. His training emphasizes the leadership skills and knowledge necessary, "...[to] direct and employ other members of his detachment."[47] The second specialty in the team is the weapons sergeant, and he is given training in "...tactics, anti-armor weapons utilization, the functioning of all types of US and foreign light weapons, indirect fire operations, man portable air defense weapons, weapons emplacement, and integrated combined arms fire control planning."[48]

"In the event that soldiers *are* captured, SERE training prepares them to resist the enemy's attempts at exploitation, and to escape from captivity."

The engineer sergeant is trained in "...construction skills, field fortifications, and use of explosive demolitions." Next is the medical sergeant, who receives training in "...advanced medical procedures to include trauma management and surgical procedures."[49] Finally, there is the communications sergeant. His training includes the installation and operation of high frequency burst communications equipment, antenna theory, radio wave propagation, and communications operations procedures and techniques.[50] The decision regarding who goes into which specialty is based upon a number of factors, including an individual's background, aptitude, desire, and the specific needs of the organization.[51]

"There is no question that adaptive dispersed operations hold great potential..."

Once this specialty training is completed, candidates are brought together for collective training and a final conformation phase that lasts approximately 38 days. During this period, soldiers are given additional common skills training, based upon developing UW fighting techniques.[52] The final exercise in this phase is called *Robin Sage*, and it is conducted to bring together all the previous instruction and training. Candidates are placed into simulated detachments and deployed to a fictional country, where they must organize the local population into guerrilla forces.

After completing the collective training phase, candidates attend the Special Forces Language School at the Special Operations Academic Facility, Fort Bragg, North Carolina. This phase can last from six months to a year.[53] The importance of language training for the UW specialist cannot be overstated, as the benefits of speaking a native language were clearly evident when the Jedburgh teams and OGs deployed into the occupied territories during the Second World War. In addition to pure language training, soldiers also receive extensive *cultural* training, so that when they enter a given country, they understand local customs and do not alienate the people they want to help.[54]

The ability to operate behind enemy lines for extended periods requires soldiers that can live off the environment, and evade local military forces and other authorities. As Captain Shaw, a former officer in the Long Range Desert Group (LRDG) states: "To exist at all in the Qattara Depression or in the Sand Sea in June or in the Gebel Akhdar in February is in itself a science which practice develops into an art. The problem is to make yourself so much master over the appalling difficulties of Nature – heat, thirst, cold, rain, fatigue – that, overcoming these, you yet have physical energy and mental resilience to deal with the greater object, the winning of the war, as the task presents itself from day to day."[55]

For the Americans, this type of conditioning is carried out during the training process, and it is then reinforced during the Survival Evasion Resistance and Escape (SERE) course. The course is 19 days long, and it is conducted at Camp MacKall, North Carolina. The aim of the training is to teach soldiers survival, evasion, resistance, and escape, and personnel are taught the basics of how to survive if they become separated from their unit. They also learn how to live off the land by catching their own food, to evade a hostile force and make their way back to friendly forces, and to avoid capture.

In the event that soldiers *are* captured, SERE training prepares them to resist the enemy's attempts at exploitation, and to escape from captivity. Classroom lectures can include talks from former prisoners of war who discuss their experiences and how they were able to live through their respective ordeals. The course ends with a final exercise.[56] Once all the phases of training are completed, soldiers are posted to their units, where, depending upon the unit's specific requirements, additional training may take place. Regardless, at this juncture they are now considered UW specialists.

DND photo

CANSOFCOM badge

Moving towards a Canadian Unconventional Warfare Capability

Although UW has proven to be a versatile capability at the operational level, in order to be a successful part of ADO, it will have to work within the construct of compound warfare. This means that, at the operational level, UW activities would be focused upon establishing and/or maintaining the overall framework for dispersed operations around which conventional forces would manoeuvre. However, to be truly effective, UW also needs to provide tactical support to conventional forces operating in theatre on an ongoing basis. Such a change would significantly alter the working relationship that has historically existed between SOF, irregular, and conventional units. Once these issues have been worked out, the possible combinations of UW and conventional forces could be as numerous as the situations they would be expected to encounter, and it is this flexibility that lies at the heart of compound warfare's strength.

When looking at the development of UW for Canada, it is important to note the ongoing debate within the United States Special Forces community regarding this capability, since this debate will likely affect Canadian attitudes. Despite having one of the best and most versatile SOF capabilities in the Western world, the American Special Operations Command (USSOCOM) appears fixated upon DA missions that emphasize the capturing or killing of terrorists and their leaders. Interestingly, this concept is actually imbedded in the 2006 *Capstone Concept for Special Operations*, which states: "While conducting surgical direct action operations on a regional and global scale is imperative for USSOCOM, Joint SOF must also be able to maintain persistent presence with..."[57]

This emphasis upon DA has not necessarily been for the better, nor has it been without criticism. In a thesis produced for the Naval Postgraduate School in Monterey, California, Steven Basilici and Jeremy Simmons believe, "...[that] with the Taliban gone the military was able to direct Special Operations teams to 'capture or kill' so-called High Value Targets (HVTs)." They then go on to assert: "The Military had no understanding of the post-Taliban environment. Instead of applying solutions based on the dynamics of the conflict, it preferred to pursue counterforce operations at the cost of indigenous based operations."[58]

Max Boot, a scholar and leading expert in modern warfare, is very direct in describing the result of these efforts when he states: ...[that] although this strategy can occasionally pay off, as with the capture of Saddam Hussein and the killing of Abu Musab al-Zarqawi... the immobilization of major enemy leaders proved to be only temporary setbacks for a large-scale, decentralized terrorist movement." Boot's solution is that real progress in the current operating environment can be achieved only by placing greater emphasis upon the "...more difficult and far less glamorous tasks such as establishing security, furthering economic and political development, and spreading the right information to win over the populace."[59] And, as Boot – correctly I believe – points out, such tasks clearly fall under unconventional warfare.

In Canada, the obvious choice for a UW role would be Canadian Special Operations Forces Command (CANSOFCOM). However, there are a number of issues that would have to be resolved if this option were to be pursued. First, it would require CANSOFCOM to develop a distinctly new capability. And with limited resources, such changes would likely have to come at the expense of current capabilities – specifically by de-emphasizing DA units within the Command.

This transition might prove difficult, given the fact that, for the last 20 years, Canada's primary SOF experience has been based upon DA units, such as JTF-2. In fact, the institutional culture within CANSOFCOM has derived from Canada's counter-terrorist experience and its emphasis upon DA. Such a mindset is unlikely to change, especially when the American 'War of Terror' is placing such a heavy demand upon these types of missions, and, in the process, is validating the current thinking towards the existing force structure.[60]

Another issue that would have to be addressed when considering the development of a UW capability for ADO is the need to closely align SOF operations with the Army's new doctrine. To achieve the necessary coordination, SOF would have to become an integral component of the land operations team, and this would require a major cultural shift for both the Army and CANSOFCOM. In the end, even if CANSOFCOM developed such a capability, it is unlikely that the Command would accept the type of integration this concept would need in order to be successful. For the

aforementioned reasons, the Army should consider developing its own UW capability. In developing its own UW organization, the Army could better tailor the capability to meet the specific requirements of ADO, rather than trying to make employment compromises with other commands that might reduce ADO's full potential.

Conclusion

There is no question that adaptive dispersed operations hold great potential, and, with some improvements, I believe it is clearly the way ahead for the Army. However, in its current form, the basic constructs of ADO are better suited for the demands of COIN than they are for conventional operations, and this one-dimensional construct is a limitation that should not be built into Canada's future forces. Development of a UW capability that links the concept of compound warfare to ADO would go a long way in dealing with this issue. In the process, it would give the Army greater flexibility in responding to unforeseen threats that are lurking within the future security environment. This added flexibility is derived from the fact that UW is a modular capability suitable for use within ADO, or as an independent entity capable of carrying out other SOF operations that may be in the national interest. Historically, the potential of UW has never been fully exploited, even by the Americans who developed the initial concept. Perhaps it is time for the Canadian Army to show the world how it should be done. The move toward incorporating a UW capability within ADO and better integrating SOF into conventional operations at the tactical level is an idea whose time has come. All we have to do is go back to the future.

CMJ

DND photo

NOTES

1. Steven Metz. *New Challenges and Old Concepts: Understanding 21st Century Insurgency.* (US Army War College Quarterly: Parameters. Vol. XXXVII. No. 4. Winter 2007-2008.). pp. 22-23.
2. Department of National Defence. *Land Operations 2021: Adaptive Dispersed Operations The Force Employment Concept for Canada's Army of Tomorrow.* (Kingston. ON: Directorate of Land Concepts and Design. 2007). p. 2.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*, p. 16.
6. *Ibid.*, pp. 20-21.
7. This is due to the fact that in order to hit the breadth and depth of the battlespace simultaneously, sequencing of the operation becomes more difficult.
8. The argument will be that this is not correct, as it is based upon Cold War thinking. This is because simultaneous operations using an effects-based approach to operations constitute a concretion of effects. This is, of course, correct. However, there is no getting around the fact that the bigger the force and larger the area one attacks, the more resources one is going to need
9. *Ibid.*, p. 21. The document expects that such operations would occur in circumstances "...where the adversary can locally mass more combat power than the dispersed force."
10. For the purposes of this article, irregular forces are defined as militia, light infantry, and indigenous forces. Employment of light conventional forces could occur at the tactical level when indigenous forces are not available or have not been developed to the point where they are capable of carrying out operations. Conventional units are defined as medium or heavy units conducting manoeuvre warfare.
11. Thomas M. Huber.(ed.). *Compound Warfare That Fatal Knot.* (Fort Leavenworth, KA: U.S. Army Command and General Staff College Press, 2002).
12. *Ibid.*
13. Huber does qualify this by stating: "Although the model of compound warfare offered here has been kept simple in hopes that it will serve as a convenient framework for analysis, readers should remember that enormous variety exists in the historical cases of compound warfare. As in most other realms of military thought, the theory is simple but the reality is complex. The CW model assumes that one side in a CW conflict uses CW methods and the other does not. In reality, both sides may use CW methods. In most historical cases of compound warfare, one side uses CW methods predominantly; the other side deliberately uses them to the extent it is able. The model assumes two kinds of force, regular or conventional force, and irregular or guerrilla force. Several types of mobile regional militias may fall between these two poles and may contribute importantly to the leverage of the CW operator. In other words, various intermediate types of force are possible between the regular and irregular models promulgated here for simplicity." See *Ibid.*, pp. 2-5.
14. See Gérard Chaliand. *Guerrilla Strategies An Historical Anthology from the Long March to Afghanistan.* (Berkeley, CA: University of California Press, 1982), pp. 1-32.
15. Huber, p. 312. Huber makes it clear, "...[that] accordingly, an important feature of the analytical framework of compound war is that although it informs and illuminates, this volume makes no claim that it is a quantitative or predictive model – at least not in terms of the scientific experimental method. Despite its utility in defining a historically significant pattern of warfare, it does not function well as a rigid template. Rather, it must be understood as a flexible framework that comfortably incorporates innumerable additional variables such as geography, social forces, culture, intensity of motivation, and the role of personalities which shape both the course and outcomes of events." *Ibid.*, p. 308.
16. Bernd Horn. *Forging a Nation: Perspectives on the Canadian Military Experience.* (St. Catharines, ON: Vanwell Publishing Limited, 2002), pp. 46-47.
17. Michael D. Pearlman. *The Wars of Colonial North America 1690-1763*, in Huber, pp. 39-40.
18. Quoted in Huber, p. 92. He does acknowledge: "...[that] Analysts calculate membership in Spanish guerrilla bands to have been about 50,000. Even if these are added to Wellington's conventional force, the French still enjoyed a favorable force ratio of almost 2.2 to 1." Also see David G. Chandler. "Wellington in the Peninsula," pp. 155-65, in David G. Chandler, *On the Napoleonic Wars* (London: Greenhill, 1994), pp. 156- 174, and David G. Chandler, "Wellington and the Guerrillas," pp. 166-80, in Chandler, p. 172.
19. It should be pointed out that, from a historical perspective, compound war has often been used by weaker forces to provide them with an advantage over larger and stronger armies. This is a fact that should be of interest to modern western forces that are reducing their overall numbers in an attempt to substitute technology for 'boots on the ground.'
20. Max Boot, senior fellow in national security studies with the Council of Foreign Relations, Statement to The House Armed Services Subcommittee on Terrorism, Unconventional Threats, and Capabilities, 29 June 2006. He goes on to state: "...[that] there is widespread concern within Army SF circles that their 'softer,' but no less vital missions are being shortchanged by SOCOM in favor of 'sexier,' SWAT-style raids. One recently retired SF colonel wrote the following to the author: "The current problem with SOCOM is that it is unbalanced. Most of the leadership and planning staff have come from the DA [Direct Action] side. They have no understanding of UW [Unconventional Warfare]. To the degree that they are starting to develop an appreciation for it, it is only as an enabler for DA operations. In other words, they want to cherry pick techniques developed to wage unconventional war and use them to support conventional commando operations."
21. *Ibid.*, 4-5.
22. Department of Defense. *Doctrine for Joint Special Operations Joint Publication 3-0517* (Washington, DC: Department of Defense, December 2003), pp. 2-7.
23. Roy Maclaren. *Canadians Behind Enemy Lines: 1939-1945.* (Vancouver: University of British Columbia Press, 2004), pp. 1-2. The SOE was established by the British War Cabinet on 22 July 1940, and, among other things, its mandate was: "...to co-ordinate all action, by way of subversion and sabotage, against the enemy overseas." The mandate did not specifically state UW.
24. *Ibid.*, pp. 602-605.
25. Denis Rigden. *How To Be A Spy: The World War II SOE Training Manual.* (Toronto: The Dundurn Group, 2004), pp. 1-3.
26. *Ibid.*, pp. 1-2.
27. Patrick K. O'Donnell. *Operatives, Spies, and Saboteurs: The Unknown Story of the Men and Women of World War II's OSS.* (London: Free Press, 2004), p. xv.
28. *Ibid.*, p. xv.
29. *Ibid.*, p. 58.
30. Ian Southerland. *"The OSS Operations Groups: Origin of Army Special Forces,"* in *Special Warfare Magazine.* Vol.15. No. 2. June 2002, p. 10.
31. In fact, by the end of the war, the SOF's ability to carry out long-range independent operations had become one of its defining characteristics. This was due in large part to their move away from the short-duration DA missions, which had been prevalent during the early stages of the war, to more highly specialized tasks, such as UW, that often required a long-term commitment in order to be successful. In the end, the excessive casualty-producing DA missions were left to highly trained conventional forces, but they remained a capability that all SOF units were expected to carry out, when and if necessary.
32. History of the 10th Special Forces Group (Airborne), at <http://www.soc.mil/SF/history.pdf>, accessed 10 January 2003, p. 1.
33. Sam Young, "A Short History of SF assessment and Selection," in *Special Warfare Magazine*, May 1996, p. 23.
34. "A field radio repairman was added to the FA Team organization because of the problems the OSS operational teams had experienced with their communications equipment in the field." "The next echelon in the OG organization functioned in a similar manner to that envisioned for the FB Team, Special Forces Operational Detachment District B." Southerland, pp. 10-11.
35. Robert M. Cassidy, *"The Long Small War: Indigenous Forces for Counterinsurgency,"* in *Parameters*, Summer 2006, pp. 55-56.
36. *Ibid.*
37. *Ibid.*, p. 56.
38. *Ibid.*, pp. 58-59
39. *Ibid.*, pp. 58-59.
40. *Ibid.*, pp. 59-60.
41. John. T. Carney, Benjamin F. Schemmer. *No Room for Error: The Covert Operations of America's Special Tactics Units From Iran to Afghanistan.* (San Francisco: Presidio Press Book, Random House Publishing Group, 2002), p. 13.

42. *Ibid.*, p. 13.
43. US Army SOCOM Homepage. Fact Sheet: *Special Forces "A" Team Organizational Structure*. at <http://www.soc.mil/SF/SF_default.htm.> accessed 10 July 05. As was shown so effectively in Afghanistan, this organization provides the cadre that is more than capable of training and controlling guerrilla operations of about unit size. It is expected that during the course of UW operations, Special Reconnaissance and Direct Action missions would be carried out by both the SOF and guerrillas. However, the level of expertise will tend to vary. In the end, UW is the most versatile core mission a nation can develop.
44. American Special Forces training is broken down into the following phases: Phase I – Special Forces Assessment and Selection, Phase II – Small Unit Tactics, Phase III – Military Occupational Specialty (MOS) Specific Training, Phase IV – Culmination Exercise (Robin Sage), Phase V, Language Training, and Phase VI – Survival, Evasion, Resistance and Escape (SERE) see <http://www.soc.mil/SF/SF_default.htm>, accessed 10 July 2005.
45. Tom Clancy and Carl Stiner, *Shadow Warriors: Inside the Special Forces* (New York: Penguin and Putnam, 2002), pp. 132-134.
46. *Ibid.*, pp. 132-133.
47. Department of Defense, *Special Forces Assessment and Selection: Overview of SFAS and "Q" Course* at <http://www.goarmy.com/job/branch/sorc/sf/sfas.htm>, accessed 14 December 2003.
48. Clancy, p. 133.
49. *Ibid.*, pp. 133-134. There is a good description of the training SF candidates undertake at <http://www.globalsecurity.org/military/agency/army/jfksws-training.htm>, accessed 1 January 2005.
50. Special Forces Assessment and Selection, pp. 1-4.
51. *Ibid.*
52. *Ibid.*
53. *Ibid.*, Also see <http://www.globalsecurity.org/military/agency/army/jfksws-training.htm> accessed 1 January 2005.
54. L. Marquis, *Unconventional Warfare: Rebuilding U.S. Special Operations Forces* (Washington, DC: Bookings Institution Press), pp. 20-40.
55. Shaw Kennedy, *The Long-Range Desert Group* (San Francisco: Presidio Press, 1989), pp. 18-19.
56. Special Air Service, at <http://www.specwarnet.com/europe/sas.htm> accessed 02 February 2004.
57. United States Special Operations Command, *Capstone Concept for Special Operations* (Washington, DC: United States: Department of Defense, 2006), p. 6.
58. Steven Basilici and Jeremy Simmons, *Transformation: A Bold Case for Unconventional Warfare*, (Monterey, CA: Naval Postgraduate School, June 2004), p. 75.
59. Max Boot to the House Armed Services Subcommittee on Terrorism, Unconventional Threats, and Capabilities, 29 June 2006.
60. The most likely argument will be that a large military, such as that of the US, can afford to have a variety of capabilities within its SOF capability package. However, smaller countries, such as Canada, cannot do so. Therefore, we must prioritize, based upon what will provide Canada 'the greatest bang for the buck.' I believe the answer is a UW unit. This is because, in addition to providing UW skills, it can also do DA and Special Reconnaissance (SR) missions that are carried out by an SAS type capability. In this regard, had CANSOFCOM gone with UW, rather then a CSOR capability, it could have used the best of the UW unit to fill the JTF, and, in the process, given all Canadian SOF a 'green' (pure) capability. This would have doubled the number of pure (green) SOF the command could have drawn upon, and, in the process, increased flexibility and enhanced capabilities significantly. DA missions can be done by the Army, and, when augmentation is necessary, this could have been provided by airborne-type troops. Such a solution would have kept things focused while providing the greatest versatility possible.

DND photo IS2009-1014-09 by Sergeant Paz Quille

A combat engineer from the 4 Engineer Support Regiment, Master Warrant Officer Andy Walsh, mentors an Afghan soldier, 4 June 2009.

DRDC Toronto

Joint Operations Headquarters.

SYSTEMIC OPERATIONAL DESIGN: FREEING OPERATIONAL PLANNING FROM THE SHACKLES OF LINEARITY

by Matthew Lauder

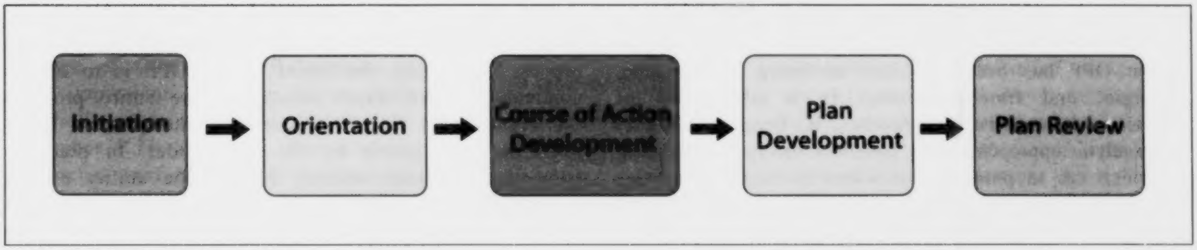
Introduction

The Canadian Forces (CF) uses the CF Operational Planning Process (OPP) to design and produce strategic and operational level plans.[1] The OPP is a linear,[2] analytic planning method that is based upon normative/classical approaches[3] to decision-making used for the full range of military operations. The primary purpose of the OPP is to provide the means for a commander to translate strategic goals into a unified plan for military action, and to provide the planning staff with the prescriptive infrastructure to generate and compare multiple Courses of Action (COAs), one of which will be selected by the commander before being developed into an executable plan.

Although employed throughout NATO, the OPP (and similar analytic planning methods, such as the Military Decision Making Process used by the US Army) has been criticized as inefficient and ineffective.[4] Critics argue that analytic planning methods limit the ability of planning staff to understand the highly complex, dynamic, and non-linear problem-spaces that characterize the contemporary operating environment (i.e., insurgencies and humanitarian disasters).[5] Furthermore, critics argue that analytic planning methods are inherently rigid, cumbersome, and time-consuming, and that they unnecessarily restrain participation in the planning process by the commander.[6] Most importantly, critics indicate that an incongruity exists between how the formal planning method is written in doctrine and how it is used in practice, noting that commanders tend to deviate from the formal approach by modifying or eliminating steps.[7, 8] Speaking on the Canadian context, Major L.C. Dalton notes that a "degree of dissatisfaction" exists with the OPP, and asserts that the Canadian Forces may be experiencing a "theoretical crisis" in operational design.[9] Considering these limitations, several theorists and military practitioners conclude that the military requires an alternate planning method, specifically one that supports naturalistic decision-making.[10]

Systemic Operational Design (SOD) has the potential to be one such operational planning method. Developed by the Israeli Defence Force, SOD supports naturalistic decision-making through the use of discourse, iteration, knowledge, experience, and intuition. Although not new, SOD has gained recent attention from segments of the US, Dutch, and Canadian militaries, and it is being touted by some practitioners as an alternative to the OPP.[11, 12] Proponents of SOD argue that it is more effective than the OPP because it is less structured and less time-consuming.

Matthew A. Lauder *is a Defence Scientist in the Adversarial Intent Section with Defence Research and Development Canada (DRDC) in Toronto. He is pursuing research in extremism, radicalization, Counter-insurgency Operations, and Influence Operations.*



DRDC Toronto

The Operational Planning Process.

Moreover, proponents argue that SOD allows planning staff to more readily integrate new information, modify assumptions, and develop greater shared situational awareness.

This article will argue that SOD is an effective operational planning method, particularly for complex, non-linear environments, and it should be adopted by the Canadian Forces as an alternate to the OPP. To accomplish this task, this article will provide an outline of the two primary approaches to decision-making (i.e. analytic and naturalistic), briefly summarize the limitations of the OPP, and, finally, provide an overview of SOD. It should be noted that, due to space limitations, it is beyond the purview of this brief article to provide an exhaustive analysis of the limitations of the OPP, or a detailed account of SOD.

Analytic versus Naturalistic Approaches

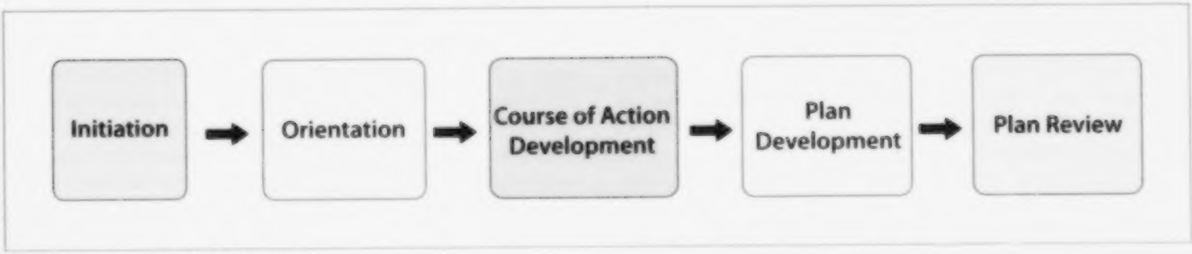
There are two main approaches to decision-making: (1) Classical/Normative models, commonly referred to as *analytic* approaches; and (2) Naturalistic Decision Making approaches, commonly referred to as *naturalistic* approaches.[13] Analytic approaches to decision-making are formalized, highly-structured, and linear, and work by systematically and discretely analyzing information, deducing a conclusion, and then synthesizing the results. Analytic approaches allow military planners to decompose the problem-space into discrete components before synthesizing the results and formulating a response. When used to support the planning process, analytic approaches generally result in the generation and validation of multiple COAs before the optimal COA is selected and developed into a plan. As noted above, the OPP is an analytic approach to decision-making.

The basic principle of naturalistic approaches to decision-making (such as Recognition-Primed Decision Methods)[14] is that they are based on how experts actually think, and reach decisions, in complex and dynamic environments.[15] Naturalistic approaches promote and capitalize on natural thinking and decision-making patterns by utilizing observation, experience, knowledge, and intuition in response to ill-structured, dynamic, quick-tempo, or high-stakes problems.[16] Naturalistic approaches are based upon the notion that it is not feasible to completely quantify the problem-space, and to devise a solution through linear analysis. Unlike analytic approaches to planning, naturalistic approaches allow planning staff to examine the problem-space in a holistic fashion, and then develop and modify a single COA until it is workable. Naturalistic approaches are also iterative, allowing planning staff to 'loop back and forth' through the various steps in order to develop a workable COA. Like the Recognition-Primed Decision (RPD) model, SOD emphasizes the development of greater situational awareness and an understanding of the problem-space for the purpose of generating a single COA, based upon workable criteria.[17]

"Analytic approaches allow military planners to decompose the problem-space into discrete components before synthesizing the results and formulating a response."

An Overview of the Operational Planning Process

The OPP is the standard operational planning model used by the Canadian Forces and NATO for joint operations. The OPP consists of several primary steps (initiation, orientation, course of action development, plan development, and plan review), each of which contains numerous sub-functions. The OPP is commander-led and staff-driven, meaning that the commander provides the overall intent of the mission and the staff generates multiple COAs, from which the most optimal will be selected by the commander.[18] The OPP functions by having the planners, typically grouped in small, relatively independent teams, decompose the problem-space into discrete components, and then sequentially analyze each component and generate and validate a range of COAs. Although formal and linear, the OPP is intended to be iterative, allowing planners to loop back and forth between steps in order to resolve highly complex problems. The OPP is also meant to be flexible in that, while the objectives and the steps of the process remain the same, the commander may exclude or modify planning tasks (i.e. sub-functions of primary steps) in order to meet time constraints.



The Operational Planning Process

Moreover, proponents argue that SOD allows planning staff to more readily integrate new information, modify assumptions, and develop greater shared situational awareness.

This article will argue that SOD is an effective operational planning method, particularly for complex, non-linear environments, and it should be adopted by the Canadian Forces as an alternate to the OPP. To accomplish this task, this article will provide an outline of the two primary approaches to decision-making (i.e. analytic and naturalistic), briefly summarize the limitations of the OPP, and, finally, provide an overview of SOD. It should be noted that, due to space limitations, it is beyond the purview of this brief article to provide an exhaustive analysis of the limitations of the OPP, or a detailed account of SOD.

Analytic versus Naturalistic Approaches

There are two main approaches to decision-making: (1) Classical/Normative models, commonly referred to as *analytic* approaches; and (2) Naturalistic Decision Making approaches, commonly referred to as *naturalistic* approaches.[11] Analytic approaches to decision-making are formalized, highly-structured, and linear, and work by systematically and discretely analyzing information, deducing a conclusion, and then synthesizing the results. Analytic approaches allow military planners to decompose the problem-space into discrete components before synthesizing the results and formulating a response. When used to support the planning process, analytic approaches generally result in the generation and validation of multiple COAs before the optimal COA is selected and developed into a plan. As noted above, the OPP is an analytic approach to decision-making.

"Analytic approaches allow military planners to decompose the problem-space into discrete components before synthesizing the results and formulating a response."

The basic principle of naturalistic approaches to decision-making (such as Recognition-Primed Decision Methods)[12] is that they are based on how experts actually think, and reach decisions, in complex and dynamic environments.[13] Naturalistic approaches promote and capitalize on natural thinking and decision-making patterns by utilizing observation, experience, knowledge, and intuition in response to ill-structured, dynamic, quick-tempo, or high-stakes problems.[14] Naturalistic approaches are based upon the notion that it is not feasible to completely quantify the problem-space, and to devise a solution through linear analysis. Unlike analytic approaches to planning, naturalistic approaches allow planning staff to examine the problem-space in a holistic fashion, and then develop and modify a single COA until it is workable. Naturalistic approaches are also iterative, allowing planning staff to 'loop back and forth' through the various steps in order to develop a workable COA. Like the Recognition-Primed Decision (RPD) model, SOD emphasizes the development of greater situational awareness and an understanding of the problem-space for the purpose of generating a single COA, based upon workable criteria.[15]

An Overview of the Operational Planning Process

The OPP is the standard operational planning model used by the Canadian Forces and NATO for joint operations. The OPP consists of several primary steps (initiation, orientation, course of action development, plan development, and plan review), each of which contains numerous sub-functions. The OPP is commander-led and staff-driven, meaning that the commander provides the overall intent of the mission and the staff generates multiple COAs, from which the most optimal will be selected by the commander.[16] The OPP functions by having the planners, typically grouped in small, relatively independent teams, decompose the problem-space into discrete components, and then sequentially analyze each component and generate and validate a range of COAs. Although formal and linear, the OPP is intended to be iterative, allowing planners to loop back and forth between steps in order to resolve highly complex problems. The OPP is also meant to be flexible in that, while the objectives and the steps of the process remain the same, the commander may exclude or modify planning tasks (i.e. sub-functions of primary steps) in order to meet time constraints.

Criticisms of the Operational Planning Process

The OPP has been criticized as being cumbersome, rigid, and time-consuming. In a comparison of analytic and naturalistic approaches, B. Bergstrand argues that analytic approaches are "excellent theory for deciding on which car to purchase, or where to locate a military unit in peacetime," but they tend to be severely limited when applied to high-tempo and novel operational situations.[19, 20] Based upon his observations of 1 Canadian Mechanized Brigade Group during *Exercise Virtual Ram*, DRDC's Doctor David Bryant similarly concludes that the OPP is "...not ideally suited to military planning," especially in the time-constrained and uncertain environment of warfare.[21] While analytic approaches may be effective in a controlled environment, problem-solving in an applied setting tends to be interactive, iterative, and less linear.[22, 23] In his studies of command and control performance, researcher Gary A. Klein notes that naturalistic approaches to decision-making are more frequently used by experienced planners in highly dynamic situations and when time pressure is the greatest.[24] The result is that military planners tend to deviate from the formal OPP (as it is written in doctrine) in an operational setting, often modifying the process or, in some cases, completely abandoning the OPP in favour of naturalistic approaches.[25]

> **"A second criticism of the OPP is that it unnecessarily limits participation by the commander in the planning process."**

One of the primary criticisms of the OPP is that the process results in the unnecessary expenditure of effort by requiring the generation and evaluation of multiple COAs. Essentially, the OPP requires staff to spend a significant amount of time generating, validating, and comparing a range of initial COAs that will eventually be discarded in favour of a single COA. Critics argue that the generation and evaluation of multiple COAs is a waste of time and effort, especially when there is no support for the notion that the generation of multiple COAs results in a superior COA. For example, Swedish researcher Peter Thunholm notes that selection processes that generate multiple COAs do not yield a better or more effective solution than processes dedicated to the generation and modification of a single COA.[26] Thunholm further notes that the problem-solver typically selects the COA that was first generated, effectively discarding subsequently generated COAs.[27] In a study comparing expert and novice problem-solvers, John F. Schmitt notes that expert problem-solvers typically spend more time assessing and understanding a situation before rapidly developing a COA, whereas novice problem-solvers spend less time understanding the situation and a greater amount of time generating and validating a range of potential COAs.[28] The studies suggest that it is more effective and efficient for problem-solvers to fully appreciate and understand the problem-space and then generate a single COA.

A second criticism of the OPP is that it unnecessarily limits participation by the commander in the planning process.[29] Although the intent of the OPP is to ensure commander involvement throughout the entire process, the formal and linear structure of the process tends to limit participation by the commander. In practice, competing demands severely restrict the ability of the commander to participate in the entire planning process. Simply put, the commander cannot be in all places at all times to support the planning process, and he must pick and choose his involvement. The result is that the various analytical functions, such as COA development, mission analysis, and staff analysis, are performed by the planning staff in relative isolation from the commander.[30] This is particularly problematic, as the commander typically possesses a higher degree of knowledge of the problem-space and the strategic goals, integration of which is essential to effective operational planning.

A related criticism is that the OPP is rigid and cumbersome; that is, the method artificially imposes formal procedures on an otherwise natural approach to planning. The concern is that the formal nature of the OPP encourages planners to view each step of the process as independent and sequential, which implies that each step should be treated as discrete and not used to inform subsequent steps. Although the OPP is intended to be iterative, in practice the process tends to be highly rigid and inflexible. The structure of the OPP forces planners through a series of steps and sub-functions.[31] The OPP is not designed to receive irregular and ad hoc injections of information that require a reconceptualization of the problem-space or modification of assumptions in mid-step, but rather the OPP forces planners to drive towards the end of a step before returning to earlier steps to integrate new information.[32] Davison notes that analytic approaches must come to a complete halt, or problem-solvers must wait until end of a step in order to integrate new information; the result is that the planning process either stalls or planners risk adding the information too late to be of use during that step.[33] Contrary to the OPP's emphasis upon structure and linearity, research indicates that planners do not progress in a sequential fashion through the planning steps. Rather, planners tend to jump back and forth between the steps in order to refine the COA.[34, 35] That is, planners continue to add new information and revise their understanding and appreciation of the problem-space throughout the entire planning process, even while generating a COA or executing the response.

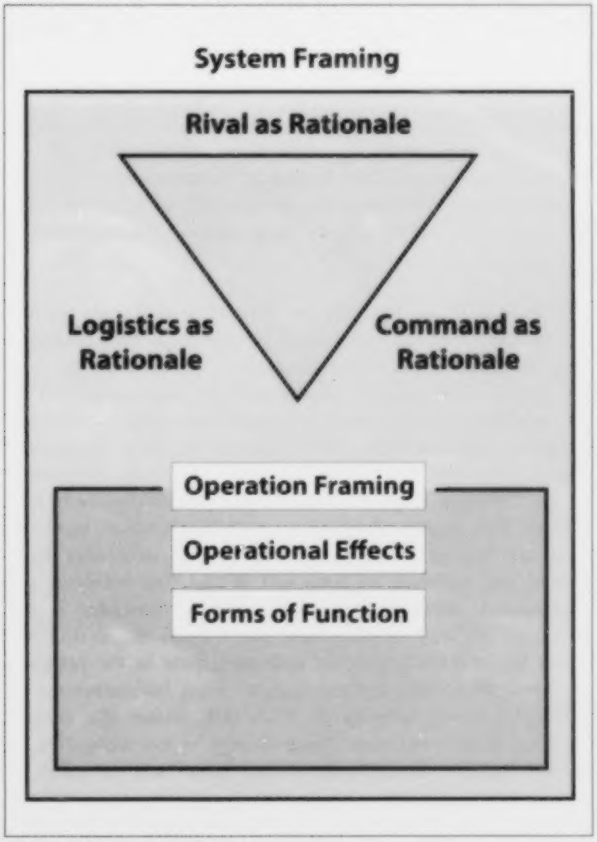
Lastly, the OPP is criticized for creating a false sense of certainty. Analytic approaches are based upon the assumption that the problem-space is closed and readily decomposable. However, warfare is not a closed

system. In fact, war is replete with uncertainty. By listing and considering a range of COAs, the OPP creates a false impression that the battle-space is wholly understood and certain. US researcher R.D. Paz notes that analytic approaches perform "poorly in complex situations" because they are based on the assumption that planners have perfect knowledge and understanding of the situation.[36] Both Dalton and Dixon argue that the OPP typically fails in complex, novel environments because it is designed for more traditional and familiar scenarios, such as large-scale, state-versus-state, mechanized warfare against a known enemy.[37] Dalton further posits that planning staff require a new approach for operational planning because the battle-space is now more convoluted, elaborate, and fragmented than in conflicts.[38]

"Essential in the use of framed discussions is the re-defining of the relationships between the planners, and between the planners and the commander."

An Overview of Systemic Operational Design

Systemic Operational Design (SOD) has the potential to replace the OPP as an operational planning tool for novel, complex problem-spaces. Unlike the OPP, SOD is a highly flexible and iterative planning method. Formally adopted by the Israeli Defence Force in 2000, SOD was developed by Brigadier General (ret'd) Shimon Naveh in response to the paradoxical outcome of the 1973 Arab-Israeli War.[39] Although the Israeli military achieved a great tactical victory over the Arab forces, Israel was defeated on the strategic level.[40] This defeat was attributed to the inability of the IDF to effectively link military tactical-level achievements with strategic goals through the concept of operational art, and Naveh termed this a "cognitive crisis".[41] As a result of this experience, the Israeli military began to question the utility of analytic approaches to planning.[42] In response, the Israeli military started to look for a better and more effective planning method, one which treats the operating environment in a holistic fashion. The search for a new planning method resulted in development of SOD.[43, 44]



DRDC Toronto

Systemic Operational Design.

The purpose of SOD is to assist commanders to conduct operational planning through the use of systems-thinking (i.e., this approach assists planners to understand the non-linear relationships of the battle-space).[45, 46] Systems-thinking, which is based upon general systems theory and complexity theory,[47] holds that the problem-space is a system comprised of parts, and that each part will act differently when isolated from the system's environment, or from other parts of the system.[48, 49, 50] In particular, systems-thinking examines the interactions between the parts of the system. It is an approach to understanding systems from a broad perspective, rather than merely specific events in the system or parts of the system in isolation. It proposes that the key to understanding systems is the synthesis of elements.[51] Systems-thinking, therefore, addresses the problem-space by identifying and defining the relationships, referred to as tensions, between the various parts of the system. Systems-thinking recognizes that *tensions* are exploitable, and that action to disrupt or influence the tensions will create systemic shock, thus reducing the capabilities (and, therefore, the options) of the opponent.[52]

Over the past decade, the Israeli military has used SOD to understand the complex and dynamic nature of the battle-space and design operational plans, and then coupled this understanding with the use of non-linear swarming techniques (i.e., coordinated activity by separate units operating autonomously, but in general synergy, to achieve a specific end-state) to affect the enemy system.[53]

Discourse as a Framed Discussion

Discourse, which is an institutionalized verbal exchange of ideas, is the cornerstone of SOD. For Naveh, discourse (which I refer to as a *framed* discussion)[54] is used as a means of expressing and organizing knowledge, ideas, and experience. Captured in a rolling narrative or illustration (such as a conceptual map or diagram), the framed discussion is the primary means by which the plan

Joint operations with Afghan national security forces during Operation *Janubi Tapu* 2, 25 November 2008.

will be conceived and developed; that is, the COA will emerge intuitively through this comprehensive discussion.[55] In total, SOD consists of seven framed discussions, each of which has a specific mandate and goal (that will be discussed later in this article). It is important to note that framed discussions are not merely utilized during the development of the plan, but, rather, are used throughout the entire process, including at the strategic level. For example, the commander will enter into a framed discussion with the strategic sponsor, and, based upon his knowledge of the battle-space as well as the resources at his disposal, will negotiate and define the strategic end-state.[56]

Framed discussions are not simple or concise conversations between a commander and subordinate staff members, but, rather, an extended and comprehensive dialogue, and, most importantly, an egalitarian exchange of ideas and personal experience between the planners. The goal of the framed discussion is to explore the problem-space through supportive group interaction. This does not mean that the group-based discussion is to be mutually affirming or reinforcing. In fact, SOD may be more vulnerable to group-think than other methods because of its emphasis on group-based discussion. Rather, that the framed discussion remains neutral and objective and that participation by all parties is encouraged.[57] However, framed discussion is dialectical in that the planners systematically investigate the nuances of the problem-space, seeking to expose falsehoods and truth through the stages of thesis, anti-thesis, and synthesis. The benefit of this framed discussion is that it creates a common vision of the problem-space, as well as serving as a framework for learning and adaptation by aggregating and transferring collective knowledge.

Essential in the use of framed discussions is the re-defining of the relationships between the planners, and between the planners and the commander. The role of power and politics should not be underestimated in organizations that possess a formal hierarchy, particularly military organizations. There should be little doubt that rank and positional authority have the capacity to restrain free and open dialogue. In order for framed discussion to take place, the relationship between the planners must be qualitatively changed. Specifically, the commander must create and maintain an open and candid, but balanced and democratic, environment.[58] While the commander is not required to lead or facilitate the framed discussion, he must be intimately involved and participate in the planning process. Moreover, the commander must be supportive of divergent ideas, keeping in mind that, within the context of egalitarian discourse, disagreement is not indicative of disloyalty. By supporting diverse input and creating an environment conducive to divergent or novel thinking, the commander can effectively contribute to, and maximize, the creative process.

Iteration

Although SOD is a logical process, where each step is used to inform subsequent steps, the process is not strict or formal. Instead, the process is flexible and allows the planners to return to previous steps in order to integrate new information. SOD is based upon the principle that the problem-space is dynamic and adapts to inputs to the system.[59] J.R. Groen notes that perception of the problem-space is never permanent; rather it is merely a temporary mental construct.[60] To accommodate for this continual state of flux, SOD permits iterations, which allows planners to continuously monitor the problem-space, and loop back and integrate new information without stalling or disrupting the planning process.

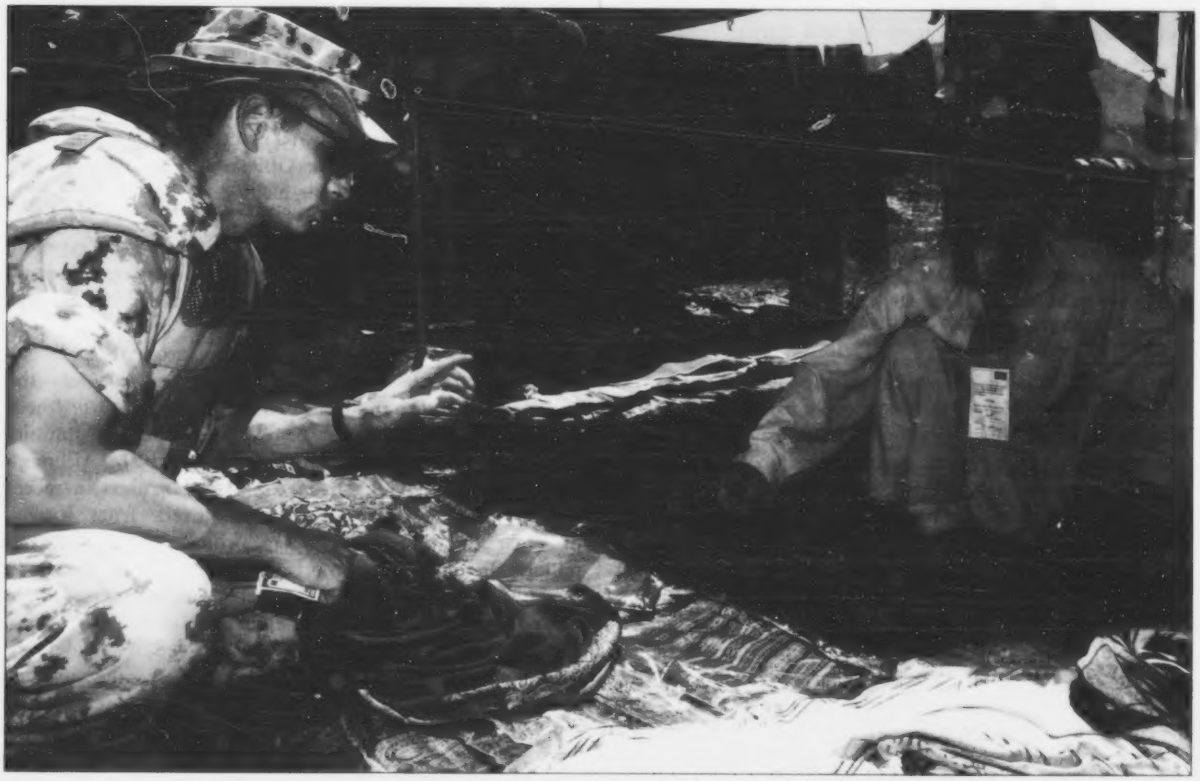
Systemic Operational Design as a Process

The SOD planning process is comprised of two distinct phases: (1) *design* and (2) *planning*. The two phases are inherently different, with the design phase concerned with understanding the problem-space, and the planning phase concerned with formalizing action.[61] It is important to note that the design phase is the first phase (i.e., the front end) of the planning process (i.e., it is largely equivalent to the initiation, orientation, and COA development stages, as well as the plan review stage, of the OPP).[62] Essentially, the concept of the plan is developed through a series of design steps before being turned into an executable plan in the planning phase.

The design phase of SOD can be further divided into two main steps, (1) *System Framing* and (2) *Operation Framing*, each of which is divided into multiple sub-functions. The two main steps, and the sub-functions, are referred to as framed discussions. In total, the design phase consists of seven framed discussions, which allows for a holistic articulation of the problem-space and enables detailed planning. Each framed discussion has a specific goal and builds upon previous ones, while serving to inform subsequent framed discussions.

The first framed discussion is that of *System Framing*, which is used to create an understanding of the problem-space in relation to the strategic goal, and consists of identifying and bounding the problem-space (i.e., what has changed that requires intervention) before defining the rival, command, and logistical systems as a rationale. It should be noted that the system boundary is not absolute, and it may be modified as new information is added or as assumptions are modified.

The second framed discussion is that of the *Rival as Rationale*, the purpose of which is to define and describe the rival as a system. Although rival is traditionally thought of as an adversary, SOD intentionally takes a broad perspective in that the rival may be any condition or component, whether friendly or enemy, that is to be disrupted or influenced.[63] It leads to a definition of the rival by examining the logic, motives, intent, behaviours, culture, economics, and interrelationships of the rival with other entities in the system.[64] This



DND photo KA2005-R105-0403d by Corporal Gaetan Racine

definition provides an account of the exploitable tensions within the system.

> "The last framed discussion of the design process is that of *Forms of Function*."

The third framed discussion is that of *Command as Rationale*. Its goal is to examine the tensions between the current (Blue Force) command structure and the command structure that is likely required by the emerging design. It evaluates if the current command structure is suited for the type of response required, and, if not, leads to the design of a more functional command structure. This is particularly important in a complex environment requiring a multi-national or inter-agency response.

The fourth framed discussion is that of *Logistics as Rationale*. Its purpose is for the planners to examine the existing logistics system and to identify the modifications needed for the system to support the emerging COA. Specifically, this framed discussion examines strategic mobilization and delivery, strategic-operational deployment, and operational-level sustainability in order to ensure that logistics can be delivered in the time and space required. Moreover, it examines whether the logistics system has access to the proper resources and whether troop deployment levels can be maintained for the time required in order to achieve the end-state.

The fifth framed discussion is that of *Operation Framing*. The purpose of operation framing is to narrow the focus of the operation, provide a framework on how to conduct the operation (i.e., to identify the ways and means), establish the temporal and spatial boundaries of the operation, and identify the operational conditions that are to be achieved.

The sixth framed discussion is that of *Operational Effects*. Its purpose is to examine the conditions within the system that, if achieved, will prompt a transformation towards the desired end-state. Herein, planners will analyze the relationship, or required relationships, between blue force and rival forces, and identify the activities that will generate the effects or conditions required to achieve the end-state.[65]

The last framed discussion of the design process is that of *Forms of Function*. Its purpose is to translate the operational logic of effects and conditions into activities, which serves as the basic design for detailed planning. Detailed planning is initiated immediately following the development and evaluation of the COA. It is important to note that only one COA is generated and evaluated during the SOD process, thus saving a tremendous amount of time and effort. If the COA is evaluated as deficient, the last step will be repeated until the COA is satisfactory. As noted above, the detailed planning phase commences immediately following evaluation and acceptance of the COA. In other words, there is no need to wait for the commander to compare and select a COA before engaging in detailed planning.

Issues with respect to the Use of SOD

There are, however, some concerns regarding the use of SOD. While the process has been used successfully in numerous recent engagements by the Israeli military, particularly the 2002 assault on Nablus and Balata, as well as the 2005 evacuation of settlers from Gaza, it is not currently entrenched in doctrine nor is it accepted as the principal method for operational planning, as IDF commanders have the option of using any planning process. [66, 67] SOD also remains in the exploratory stage in the US and Canadian militaries in that its application is currently limited to table-top exercises. As a result, SOD remains largely an unknown planning approach outside Israel.

Conclusion

The CF Operational Planning Process (OPP) is an analytic planning method used by the Canadian Forces to develop strategic and operational plans. Although in wide use across NATO, the OPP has been criticized as being rigid, cumbersome, time-consuming, and inefficient. Critics argue that the OPP is best suited to familiar problem-spaces, but not for high-tempo, high-risk, and complex scenarios. Critics also argue that there is no benefit to generating and evaluating multiple COAs. Moreover, research reveals that commanders frequently deviate from the formal OPP in operational settings, in particular, scenarios that are ill-structured, high tempo, and high risk. Although the OPP is intended to be flexible, some commanders modify the OPP in order to make it usable in a practical environment. In response to the limitations of the OPP in time-constrained and complex problem-spaces, a number of practitioners and theorists have recommended that the OPP be replaced by a more effective and efficient planning method.

Developed by the Israeli Defence Force, Systemic Operational Design is an operational planning method that overcomes the limitations of the OPP. SOD uses a systems-thinking approach that assists military planners in assessing and understanding the problem-space by identifying and appreciating the tensions of the problem-space. The goal of SOD is to identify these tensions so that they can be exploited, thereby limiting the options and capabilities of the rival. Although proven to be a highly effective planning method in recent Israeli military operations, SOD suffers from a lack of clear doctrine as well as primacy in the Israeli military. In addition, some organizational cultures, especially those with formal hierarchies, may be reluctant to use SOD as it is predicated upon egalitarian discourse and the intimate involvement by senior leadership throughout the entire process. However, the use of egalitarian discourse and the emphasis placed upon commander participation are SOD's greatest assets, as they facilitate a holistic understanding of the theatre of

DND photo AR2008-K073-31 by Master Corporal Kari McKay

Joint operations with Australian forces during Operation *Timis Preem*, 21 August 2008.

operations and permit the development of a single COA based on intuition and experience. The result is a less-cumbersome, faster, and more responsive and adaptable method that nurtures a greater appreciation and understanding by the planners of the problem-space.

CMJ

NOTES

1. For ease of reading, the CF Operational Planning Process will simply be referred to as the Operational Planning Process (OPP). The Operational Planning Process is a standard analytic planning tool utilized by NATO. Although the OPP may differ slightly by branch, either by name or by the numbers of steps (for example, the Land Force OPP has six steps whereas the CF OPP has five steps), the overall function and purpose of the process is the same.
2. Linear refers to the relative chronological order of the various stages of analytical planning methods.
3. Normative, or prescriptive, decision theory is concerned with the identification of an optimal decision or course of action to take in response to a problem. It assumes that the decision-maker is fully informed.
4. Colonel J.K. Greer, "Operational Art for the Objective Force," in *Military Review*, Vol. LXXXII, No. 05, (September-October 2002), p. 25.
5. Linearity implies structural stability and rigidity, and, as a result, a high level of predictability, whereas non-linearity implies instability, fluidity, and unpredictability. The underlying principle of linearity is that the whole is equal to the sum of its parts, which allows the problem-space to be broken down without loss. Within a non-linear environment (in particular social systems), inputs and outputs, as well as the parts of the system, are not proportional. As a result, the parts of the system cannot be isolated from each other or from the system as a whole – the system must be measured holistically. For further reading on non-linearity, please see: T. Czerwinski, *Coping with Bounds: Speculations on Nonlinearity in Military Affairs*, (Washington, DC: DoD Command and Control Research Program, 2003).
6. Greer.
7. Major F.W. Brewster, "Using Tactical Decision Exercises to Study Tactics," in *Military Review*, Vol. LXXXII, No. 06, (November-December 2002), p. 8.
8. D. Bryant, "Can We Streamline Operational Planning?" in *Canadian Military Journal*, Vol. 7, No. 4, (Winter 2006-2007), pp. 84-88.
9. Major L.C. Dalton, "Systemic Operation Design: Epistemological Bumpf or the Way Ahead for Operational Design?" Unpublished manuscript for the School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, (Fort Leavenworth, KA: 25 May 2006).
10. J. Schmitt and G. Klein, "A Recognition Planning Model," in Proceedings of the 1999 Command and Control Research and Technology Symposium, (Newport, RI: Naval War College), cited in Doctor/Lieutenant Colonel P. Thunholme, "The State of the Art and the State of Practice: A New Model for Tactical Mission Planning for the Swedish Armed Forces.," Paper presented at the 2006 CCRTS, (23 January 2006).
11. Major J.R. Groen, "Systemic Operational Design: Improving Operational Planning for the Netherlands Armed Forces," Unpublished manuscript for the School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, (Fort Leavenworth, KA: 25 May 2006).
12. Major P.E. McGlade, "Effects-Based Operations versus Systemic Operational Design: Is There A Difference?" Unpublished manuscript for the Air Force Institute of Technology No AFIT/IOA/ENS/06-06, (Wright-Patterson Air Force Base, Ohio: June 2006).
13. Lieutenant Colonel S.L.C. Diggins, "The Estimate and the Emperor's New Clothes," in *The British Army Review*, Number 124, (Spring 2000), p. 5.
14. The Recognition-Primed Decision (RPD) model was developed by Gary A. Klein. RPD is based on observations of decision-makers in operational settings and describes how experts use their experience and personal knowledge to arrive at decisions and without comparative analysis of potential COAs.
15. L. G. Shattuck and N. L. Miller, "Extending Naturalistic Decision Making to Complex Organizations: A Dynamic Model of Situated Cognition," in *Organization Studies* (London: Sage Publications, 2006). Available from <http://www.egosnet.org/os>.
16. G.A. Klein, "A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making," in G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, and C.E. Zsambok (eds.), *Decision Making in Action: Models and Methods* (Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1993), pp. 138-147.
17. *Ibid.*, p. 7.
18. Department of National Defence, *CF Operational Planning Process* (B-GJ-005-500/FP-000), (Ottawa: Chief of Defence Staff, 11 June 2002), p. 5-2.
19. B. Bergstrand, "Situating the Estimate: Naturalist Decision-making as an Alternative to Analytical Decision-making in the Canadian Forces," (11 May 2001). Available from <http://wps.cfc.dnd.ca/irc/nh/nh9798/0021.html>. Accessed 01 August 2007.
20. Analytic approaches to planning are appropriate for situations where there is ample time to analyze the situation and develop and compare multiple potential COAs.

21. D. Bryant, "Concepts for Intuitive and Abbreviated Planning Procedures," Technical Report 2005-164 DRDC Toronto (Toronto: Defence Research and Development Canada, December 2005).
22. Major K.C. Davison, "Systemic Operational Design (SOD): Gaining and Maintaining the Cognitive Initiative." Unpublished manuscript for the School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College. (Fort Leavenworth, KA: 25 May 2006).
23. Brewster, p. 3.
24. Klein, p. 146.
25. Doctor/Lieutenant Colonel P. Thunholm, "Decision Making Under Time-pressure: To Evaluate or not Evaluate Three Options before the Decision is Made?" In P. Thunholm, "Military Decision Making and Planning: Towards a New Prescriptive Model." Doctoral dissertation given at Stockholm University. (Edsbruk: Akademitryck, 2003).
26. *Ibid.*
27. *Ibid.*
28. J.F. Schmitt, "A Systemic Concept for Operational Design," (2006). Available from <www.mcwl.usmc.mil/schmitt_design_v1_0_with_bibliography.pdf>. Accessed 01 August 2007.
29. In the OPP, certain sub-functions will involve select staff or staff cells working concurrently or in parallel. For example, mission analysis is typically conducted by select senior staff at the same time other planning staff are working on their assigned portions of the plan.
30. Diggins.
31. CF Operational Planning Process.
32. Diggins.
33. Davison.
34. Bryant (2005).
35. M. Kardos and T. Chapman, "Constrained Planning and Wargame Performance in Military and Civilian Teams." (February 2005), DSTO-STO-GD-0352. Accessed from <http://www.dsto.defence.gov.au/corporate/reports/DSTO-GD-0352.pdf>.
36. R.D. Paz, "Visualizing War, Visual Technology and Military Campaign Planning." Unpublished manuscript for the US Army Command and General Staff College. (Fort Leavenworth, KA: 2003).
37. Dalton.
38. *Ibid.*
39. *Ibid.*
40. Groen.
41. S. Naveh, *In Pursuit of Military Excellence: The Evolution of Operational Theory* (London: Frank Cass, 1997), pp. 16-19.
42. Dalton.
43. E. Weizman, "Walking through Walls." Available from <http://eipcp.net/transversal/0507/weizman/> en Accessed 10 August 2007.
44. Groen.
45. McGlade.
46. Effects Based Operations (EBO) is similar to SOD in that it recognizes war as complex, dynamic, and non-linear. EBO attempts to link action and effect in war by adopting a systems approach. It advocates understanding the adversary – in fact, the operating environment as a whole – as a complex adaptive system comprised of several interacting parts (the environment is typical made up of the following parts: political, cultural, technological, military, and economic). For further reading on EBO, please see: Colonel C. King, "Effects Based Operations: Buzzword or Blueprint," in A. English, D. Gosselin, H. Coombs, and L. M. Hickey (eds.), *The Operational Art: Canadian Perspectives, Context and Concepts* (Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2005), pp. 313-330.
47. General Systems Theory (GST) was developed by biologist Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) in 1936, and can be described as the general science of wholeness. GST holds the following: (1) systems are comprised of parts, (2) the parts have identifiable and common characteristics, attributes, or properties, (3) the parts interact, and (4) systems exist within an environment. In other words, a system is a set of parts that affect one another in an environment. Moreover, GST asserts that a system is characterized by the interactions of its constituent parts and the non-linearity of those interactions. Whereas conventional physics deals with closed systems (i.e., those that are isolated from their environment), GST deals with open systems, which are characterized by continuous inflow and outflow of information or energy. GST holds that a change can be introduced into a system with the specific intent of affecting select parts of the system.

    Complexity Science is the science of non-linear dynamics, investigating how complex systems behave and adapt over time and produce, in certain circumstances, relatively simple and predictable outcomes or results. Complexity lies in the inter-connectivity between the parts of a system and between a system and its environment. Complexity Theory contends that, in order to understand the nature of an open system, one must analyze each individual component in relation to other components (i.e., complexity theory appreciates the interactions between the parts of the system). A principal focus of Complexity Science is complex adaptive systems (CAS), which involve many parts (or agents) acting in parallel in an environment with other parts that are constantly changing. Thus, complex adaptive systems are dynamic and, in fact, self-organizing. These dynamic systems can change over time from within, or in response to, the environment.
48. Dalton.
49. L. von Bertalanffy *General System Theory: Foundations, Developments, Applications* (New York: Braziller, 1968).
50. J. Moffat, *Complexity Theory and Network Centric Warfare*. (Washington, DC: DoD Command and Control Research Program, 2003), pp. 49-51.
51. G. E. Reed, "Leadership and Systems Thinking," in *Defense AT&L* (May-June 2006), pp. 10-13.
52. Naveh., pp. 16-19.
53. Weizman.
54. For the sake of simplicity and accuracy, I use the term *framed discussion* to identify the act of engaging in discourse in the SOD model. The term "framed discussion" implies that the conversation is bounded or has structure or identified limits, even if it appears to be informal or laissez faire.
55. Davison.
56. Groen.
57. As an operational planning tool, SOD involves two cognitive processes: (1) situation assessment, and (2) mental simulation. In essence, people use situation assessment to generate a potential COA and they use mental simulation to evaluate and refine the COA to ensure that it is workable.
58. Major J.A. DiPasquale, "Discourse in Systemic Operational Design." Unpublished manuscript for the School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College (Fort Leavenworth, KA: 22 May 2007).
59. Unlike analytic approaches, which are based upon the assumption that the problem-space is closed and readily decomposable, SOD is based upon the assumption that the problem-space is open and adaptable.
60. Groen.
61. Davison.
62. It is important to note that SOD lacks the overall formality and structure of the OPP. Due to its flexible structure and emphasis upon iteration, SOD tasks equivalent to various stages of the OPP occur earlier, and in parallel to, other tasks in the SOD process.
63. Groen.
64. Future Center US Army Training and Doctrine Command, Concept Development and Experimentation Directorate, *Systemic Operation Design: Designing Campaigns and Operations to Disrupt Rival Systems. Draft Version 3.0.*, (04 April 2005).
65. As previously noted, SOD is similar to Effects Based Operations (EBO) in that operations are planned and adapted based on a holistic understanding of, and systems approach to, the battle-space.
66. Weizman.
67. Groen.

DND photo AR2008-T168-036 by Master Corporal Bruno Turcotte

Lieutenant-General Michel Gautier, commander of the Canadian Expeditionary Force Command (CEFCOM), receives a briefing at Forward Operations Base (FOB) Masum Gar in Afghanistan, 14 March 2008.

MISSION COMMAND: PROBLEM BOUNDING OR PROBLEM SOLVING?

by Keith Stewart

Introduction

"I have published under my name a good many operational orders and a good many directives... but there is one paragraph in the order that I have always written myself... the intention paragraph."

– Field-Marshal the Viscount Slim,
Quoted in UK ADP Land Operations[1]

The ability to task subordinates using minimal explicit instruction is a key component of the philosophy of 'mission command,' variants of which are espoused by a number of western militaries. The adoption of such an approach to command confers considerable flexibility in dynamic situations. In particular, it allows the exploitation of opportunities, based upon subordinates' creativity and appreciation of the immediate tactical situation without the need for new orders. Information Age scholars Donald S. Alberts and Richard E. Hayes have proposed a spectrum of command and control approaches in which they distinguish between 'order specific,' 'objective specific,' and 'mission specific' philosophies.[2] These discussions have focused upon the levels of control centralization and directive specificity in orders. 'Order specific' approaches tend to be adopted by command organizations that maintain centralized control and issue regular, detailed orders. The Chinese Peoples' Liberation Army (PLA) and former Soviet armies are cited as examples. 'Mission specific' approaches are at the opposite end of the scale and describe low levels of central control such as employed by the Israeli Army and by the German Army during the Second World War. The centre of the spectrum is occupied by 'objective specific' approaches.

Within this category Alberts and Hayes contrast 'problem bounding' and 'problem solving' approaches. The former, they suggest, is consistent with British doctrine, and it is speculated here that it is broadly equivalent to the

Keith Stewart *is a Defence Scientist in the Adversarial Intent section at Defence Research and Development Canada (DRDC) Toronto. His recent work has included a theoretical analysis of command approach, an examination of non-technical interoperability in the command and control of multinational forces, and an investigation of organizational structures in net-enabled organizations.*

Reuters RTRNOOB

Chinese Peoples' Liberation Army and naval personnel on parade.

approaches adopted in the Canadian and Australian armies. Alberts and Hayes observe that although British headquarters provide directives based upon objectives to be accomplished, they tend to present them in very general terms. They propose that 'problem bounding' directives are less detailed than those issued by commanders in 'problem solving' environments – "often by a factor of three to one, reflecting this lack of detail." By contrast, problem solving approaches are characterized by a tendency to provide more substantial guidance as to how objectives are to be met. Alberts and Hayes suggest that it is this approach that has been adopted by the US Army since the Second World War.

Differences in command approach are of much more than academic interest. In an era where joint and combined operations have come to the fore, and where multinational inter-working occurs at relatively low levels in the command hierarchy, such differences are potentially a source of 'friction'[3] between the contingents comprising a coalition or alliance force. A high-profile example of this difference in command philosophy resulting in friction is provided by the American General Wesley Clark,[4] who believes that it was a major contributing factor to his well-publicized disagreement with the British KFOR Commander, Lieutenant General Sir Michael Jackson, during the Kosovo campaign. Clark reflected, "...[that] in the British system...a field commander is given mission-type orders, not detailed and continuing guidance... the American military has always aspired to this model, but has seldom seemed to attain it." Likewise, in his now notorious assessment of the US Army's early experience in Iraq, the British Brigadier Aylwin-Foster, states, "...[that] commanders and staff at all levels...were reluctant to deviate from precise instructions."[5] This raises another interesting issue – although it is one that cannot be developed further here: namely, that as well as representing a 'top-down,' managerial approach, a culture of command by detailed orders is also 'demand-driven.' That is, unless they are carefully trained otherwise, personnel will *expect* and *prefer to receive* detailed direction – especially in high-risk situations. Moreover, it should be stressed that General Clark also points out that there can be circumstances when a more detailed approach to command is appropriate. The implication of his comments is that philosophical differences exist and that both approaches have merit, depending upon circumstances. It is important to stress that where organizational cultures – and command styles, in particular – differ, there is seldom value in judging which approach is superior. Rather, it is necessary to recognize that there is a difference and to work hard to minimize any potential 'friction.'

DefenseImagery.Mil DF-SC-98-02718

US Army General Wesley Clark.

For the command researcher, there is a rich seam of anecdotal, historical, and documentary evidence to be mined on the topic of command philosophy.[6] However, relatively few applied scientific analyses have been conducted in this area. The discussion that follows draws upon a review of a very limited number of experimental and survey studies in an attempt to find evidence of a difference in command philosophy, based upon national organizational culture – specifically, the 'problem solving'/'problem bounding' distinction drawn by Alberts and Hayes. The first section of this article reviews three studies, conducted independently in different nations that have examined the content of the commander's intent (CI) statement. Broad similarity in how CI is expressed was indeed found; however, it is possible to speculate that differences, where they existed, were consistent with a problem solving / bounding distinction. The second section of this article draws upon a recent review of studies examining the effectiveness of transmission of CI in experimental settings. The aim is to look for evidence suggesting written orders are to be considered directions that should lead subordinates to find a single set solution (problem solving), or alternatively, are intended to set boundary conditions within which individuals are free to seek an optimal solution (problem bounding). The last section of the article draws upon defence research scientists Ross Pigeau and Carol McCann's theoretical framework for command and control to interpret these issues in terms of the relative contributions of implicit and explicit CI to the military tasking process in different organizations.

> "Differences in command approach are of much more than academic interest."

The Content of the Intent Statement

The written orders document is central to the achievement of what Pigeau and McCann have termed 'common intent,' and this is generally considered the primary source of explicit guidance provided to subordinates.[7] The first section of this article will review three complementary studies that have examined military orders, in particular, the CI statement, with a view to categorizing the contents. Despite some methodological differences between these independent efforts, a comparison of their findings indicates general agreement as to the essential elements of the CI statement. An added element of interest is the fact that each study was conducted in a separate 'ABCA' country (America, Australia, Britain) and, but for a few air force and navy participants in the British study, each was conducted exclusively with army personnel.[8] The method employed in each of the studies is described first, and then the findings are compared.

> "Participants [in the Murphy study] were all serving army officers between the ranks of captain and colonel."

In the early 1990s, decision-making researcher Doctor Gary A. Klein and a group of his colleagues conducted studies examining the content of intent statements in US Army operations orders. Kaempf, Klein, and Kyne[9] worked with military subject matter experts (SMEs) on an examination of 35 CI statements that were generated during brigade and battalion field exercises at the US National Training Center.[10] Based upon this analysis and further SME interaction, Klein proposed a basic structure or 'generic script' for the CI statement comprising the following seven components, which he refers to as 'slots':

- Purpose of the mission – higher level goals
- Mission objective – image of the desired outcome
- Plan sequence
- Rationale for the plan
- Key decisions
- Anti-goals
- Constraints and considerations[11]

Having developed this generic script, Klein re-examined the 35 CI statements, breaking them down into small sentence or paragraph-sized text blocks that each "...referred to a separate and distinct concept." He then allocated each of these text blocks to one of the seven slots. This enabled him to assess how many of the 35 statements contained information from each of the seven slots. The maximum score for each slot was therefore 35 points. It is assumed here that the slots omitted least often (i.e. those that are used more frequently) are generally considered the more important.[12]

Australian researcher P.J. Murphy surveyed 76 Australian Defence Force (ADF) personnel at the Australian Army's Headline Experiment 2000 (HE00).[13] He asked them to rate the importance of each of Klein's seven CI slots on a six-point response scale that ranged from 'very low' to 'critical.' Participants were all serving army officers between the ranks of captain and colonel. In this study, an eighth slot, entitled 'mission objectives', was added at the request of ADF SMEs. It appears that Klein sees 'image of desired outcome' and 'mission objective' as part of the same construct, while the ADF experts who worked with Murphy made a distinction between the two.[14]

In Britain, researchers J.J. Molloy, and colleagues C. Blendell, R.G.Pascual, and A. Campbell[15] conducted a questionnaire survey of 103 serving British military personnel, 98 of whom were from the army. Eighty-five of the army participants were above the rank of captain. Participants were asked to identify information that they

believed should be included within commander's intent and to indicate the relative importance of the information categories they generated. This method contrasts with that used in both the Murphy and the Klein studies in that respondents generated the categories themselves, whereas in the Klein study they were derived, bottom-up, from raw data, and in the Murphy study they were provided to the participants. The Molloy *et al* method was similar to Murphy's in that the relative importance of the categories was based upon participants' ratings rather than being inferred from frequency of occurrence in intent statements as was the case in the Klein study.

The results of the three studies are compared in Table 1, which shows the derived ratings of importance of the commander's intent slots.[16] Klein's 'Mission objective – image of the desired outcome' slot has been treated as two separate categories in the table to enable comparison with the British and Australian studies, both of which separated these categories. Both are ranked first, and Klein's second-placed category 'plan sequence' is moved into third place. Molloy *et al* used different slot names from those used by Klein and Murphy. In order to enable comparison, it has been necessary to propose equivalence between the categories generated in the British study and those used in the American and Australian studies. The UK category names are provided in the table.

The table, which is necessarily speculative owing to the differences between the studies, does indicate a reasonable degree of consistency between the results of these three studies. Categories relating to objectives and end state occupy the top two positions in all three studies. These are followed by slots associated with the plan and the reasons for the mission, except in the American study, where relatively little information associated with higher-levels goals ('purpose of the mission') was found in the CI statements examined. Had Klein's analysis uncovered more of this information, we might have found four equivalent categories topping each of the samples in roughly the same order.

Components of the CI Statement (Murphy / Klein)	Murphy (Aus)	Klein et al (USA)	Molloy et al (UK)[17]	Key information areas in CI (Molloy et al)
Mission objective(s)[18]	1	1	2	Objectives
Clear image of the desired outcomes	2	1	1	Desired end state
Purpose of the mission	3	7	4	Purpose / rationale[19]
Plan sequence	4	3	3	Plan of action[20]
Key decisions	5	6		
Constraints and considerations	6	5	7	Freedoms / constraints
Rationale for the plan	7	4		
Anti-goals	8	8		

Table 1: A comparison of studies rating the importance of components of commander's intent

There is less consistency in the lower half of the table. Molloy notes that many participants in her UK study were unclear as to whether they should confine their responses to information they would expect to see in the commander's intent statement, or whether they should consider the whole orders document to be an expression of commander's intent. Therefore, some British respondents included information from the whole of the Concept of Operations, for example 'main effort.' These categories have been excluded from the table. It also appears likely, from a close reading of the definitions provided by the authors, that some of the information included under the British category 'plan of action' is equivalent to that which was broken out by Klein into other slots, for example 'key decisions.' This is the most probable explanation for the absence of distinctive 'key decisions' and 'rationale for the plan' categories in the British study. Clearly 'Anti-Goals' was rated the least important slot by Australian participants and this was borne out in the American study, where it was the least used. No equivalent was generated in the British study.

With respect to this article, perhaps the most interesting difference in the results of the studies relates to the 'purpose of the mission' slot. Klein points out that, although US Army practice dictates that commanders should understand the plan 'two levels up,' only eight of 35 CI statements provided information regarding the higher-level goals.[21] Klein speculates that this may be an artefact of the brigade/battalion training environment used in the study, in that no division or corps activity was represented in the exercise. However, if it were the case that this finding is representative of actual practice, what alternative explanation might be constructed? Given the problem bounding/solving hypothesis, it seems possible that for US commanders, a failure to set orders in the broader context of the mission is indicative of a tendency to directive control, owing to the redundancy of contextual understanding for subordinates with few degrees of freedom. That is, soldiers who have little latitude in how they achieve their objectives do not need to understand the context. In this regard, Klein's observation that information relating to the plan itself accounted for more than a third of the overall content of the 35 statements seems important. Klein notes that since the plan is expressed elsewhere in the orders document, there is little reason to devote so much space to it within the intent statement. These findings seem to indicate a tendency in the US Army orders examined for commanders to augment information about objectives and desired outcome with

information about the plan that specifically adds directive control of action. Murphy speculated that one factor underlying such differences was the culture of the organizations involved. Thus, there is the intriguing possibility that the pattern reflects a real difference in the way intent is expressed by the Australian and British samples, compared with how it is approached by the Americans. This would be in line with speculation on the differences in the degree of centralization of control between these three styles of mission command, and the tendency to 'problem solving' rather than 'problem bounding.'

It would be wrong to overlook the fact that the data in these three studies have been collected in rather different ways. Whereas the British and Australian studies collected data based on the attitudes of the officers surveyed, the orders documents examined by Klein represented the actual practice of intent statement preparation, albeit performed under exercise conditions. It is not always safe to consider espoused opinion to be indicative of future behaviour, and, ideally, Klein's study would need to be repeated with British and Australian samples for firm conclusions to be drawn about differences in practice. It would also be very useful for the survey studies to be repeated with an American sample to look for differences in attitude. In this regard, it is interesting to consider the responses to one question in a survey study on doctrinal understanding conducted by researcher A.D. Firth.[22] He asked 30 British and 30 American army officers to rate which was the most important to them as a commander: the designated task, the designated purpose, or the higher commander's intent. Over 80 percent of British respondents chose CI, and none chose the task. In contrast, only 40 percent of US respondents chose CI, with roughly 30 percent choosing the task, and 30 percent the purpose. Interpretation of this result is complicated and can only be speculative. However, in view of Klein's findings, it may reflect a tendency for American commanders to be more focused, on average, on the specifics of the plan than their British equivalents. Moreover, if Klein's findings regarding the content of intent statements are valid, it is possible that the American and British respondents in Firth's study had a different appreciation of what CI implies. In this regard, American respondents may be used to find the plan-specific information that is central to a 'problem solving' approach throughout the orders document, including the CI statement. British respondents, on the other hand, requiring information on their commander's higher level goals to delineate a problem boundary, would focus on the CI statement.

Commander's Intent: Boundary or Solution

Earlier, I had reviewed several studies that employed methods for assessing the compatibility of subordinate commanders' intent with that of their superiors. I noted that, while similar terms were used by the investigators to describe the aims of their studies, they sometimes appeared to be examining subtly different aspects of intent.[23] One explanation was that the philosophy of command of the organizations involved in these studies had an effect on the assumptions that underpinned the way the individual studies were conducted. Specifically, it was noted that while some investigators appeared to regard a statement of intent as an indication of a boundary for subordinates to work within, others saw the intent statement as guidance designed to elicit a particular solution. In this case, the different assumptions were reflected as much in the experimental methods themselves as in the results. US Army Lieutenant Colonel Lawrence G. Shattuck is a professor in the Department of Behavioral Sciences at the United States Military Academy West Point, and his study provides an example.[24] In a groundbreaking command experiment, the subject of the study, US Army company commanders, were tasked to develop orders in response to a battalion operations order. The battalion commanders, who had written the original orders, were then asked how they expected the company commanders to respond to two separate updates to the tactical situation. On reviewing the company commanders' actual responses, Shattuck reports, "...[that] battalion commanders judged that company commanders' responses matched their intent in only 17 of the 32 episodes." Shattuck reports that six of those seventeen cases were later discounted by the researchers, even though battalion commanders reported the response to be in line with their own.[25] Interestingly,

Defenselmagery Mil 081124-A-68510-055

Major General Andy Salmon, General Officer Commanding Multinational Division (South-east) in Iraq. Note this British general is wearing American collar rank badges.

US Army General David H. Petraeus, Commanding General Multinational Force Iraq, listens to the concerns of an Iraqi shopkeeper in Karmah, Iraq, 23 April 2008.

it is stated that in three of those six episodes, "...although the battalion commanders judged the decision of the company commanders to match their own, they were in fact substantially different. Battalion commanders considered them a match because the company commanders were 'thinking along the right lines'." This might indicate that battalion commanders recognized subordinates' responses to be within their intent, albeit not matching the specific course of action they had proposed. The judgment battalion commanders were asked to make appears to have been whether subordinates' responses matched their proposed course of action, not whether subordinates' responses were within the broad bounds of commander's intent. It would be interesting to examine whether any of the 15 other responses that did not 'match' courses of action were, in fact, within the bounds of the superior commander's intent. Certainly, the overriding tenor of Shadduck's paper appears to be that the orders process should promote homogeneity of decision-making between echelons. For example, "...imparting presence is the process of developing subordinates' decision-making framework so they would respond the same way the senior commanders would if they were able to view the situation through their eyes." This variant of decentralized command has substantial advantages. For example, it promotes coordination. However, it has the potential to suppress subordinates' creativity within their broad appreciation of CI. In terms of Alberts and Hayes' C2 spectrum discussed earlier, this particular approach appears to be indicative of a 'problem solving' philosophy.

"It would also be very useful for the survey studies to be repeated with an American sample to look for differences in attitude."

Discussion: Applying Pigeau and McCann's Theoretical Framework

Norwegian behavioural scientist and specialist in information technology (IT) Lars Groth observed that humans with shared or compatible purpose organize in order to accomplish tasks that are not within the capacity of individuals acting independently.[26] And organization, according to the internationally-renowned academic Henry Mintzberg, comprises the division of labour into distinct tasks and coordination between those tasks.[27] In their definition of command and control, Pigeau and McCann[7] emphasize that coordinated action is dependent upon the establishment of common intent, which they define as "...the sum of shared explicit intent plus operationally relevant shared implicit intent." The same authors define intent as "...an aim or purpose along with all of its associated connotations." In a later publication, Pigeau and McCann stress, "...[that] intent includes an explicit portion that contains the stated objective... and an implicit portion that remains unexpressed for reasons of expediency but nonetheless is assumed to be understood."[28] The extent to which a commander will provide explicit direction to subordinates is dependent upon a range of factors, including organization, culture and command philosophy, experience, training, and the risk inherent in the specific situation that the orders are designed to address.

The successful establishment of common intent is reliant upon a commander and his staff judging correctly the appropriate balance of *explicit* and *implicit* intent. In many cases, the explicit component of intent is transmitted by more than the orders document. For example, discussions at a commander's orders group or clarification sought via a liaison officer provide illustrations of extra opportunities for the transmission of explicit direction. Pigeau and McCann have discussed at length how the proportions of explicit and implicit intent differ between centralized and decentralized command and control organizations.[28] I then drew upon this theoretical description to examine how a mature command organization might vary the degree of explicit control it exercised with a view to managing risk.[29] Both of these theoretical discussions are in line with Alberts and Hayes' description of a '...spectrum

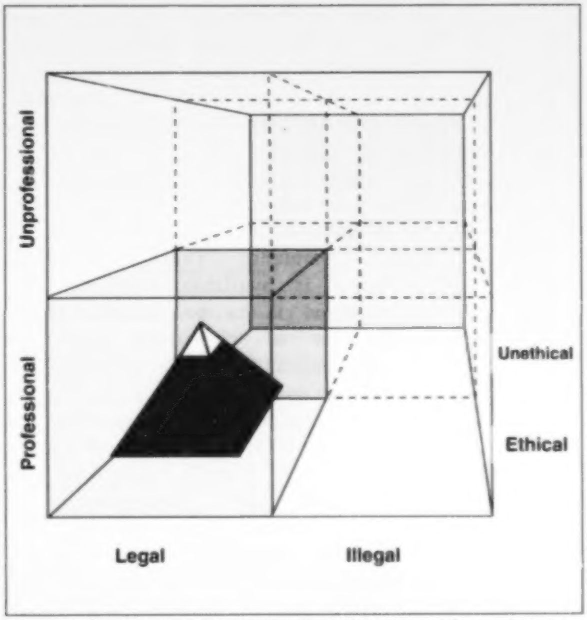


Figure 1. Commander's intent within the solution space for a mission.

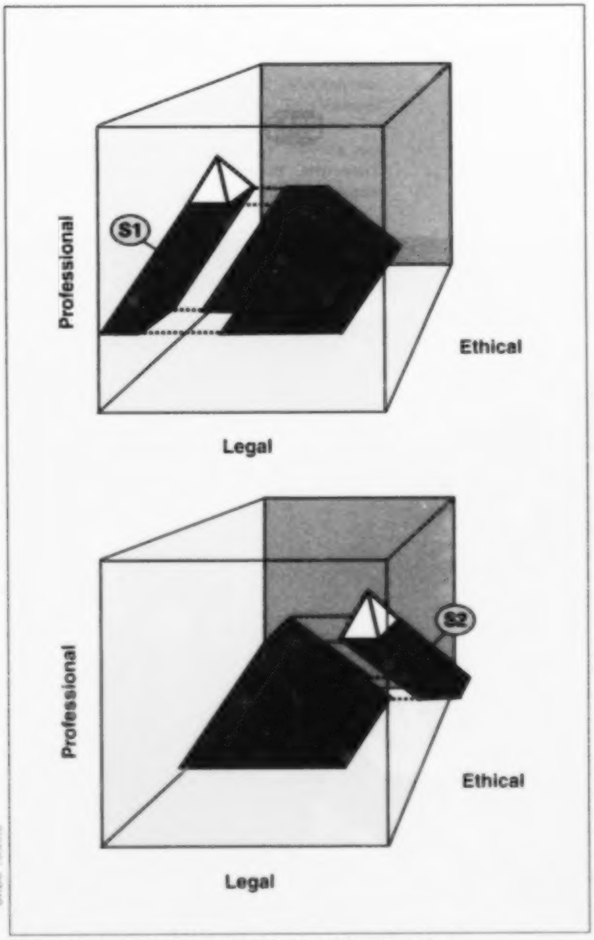


Figure 2. Commander's intent as a problem boundary.

of C2 approaches,[7] that ranges from the issue of regular detailed orders to a virtually control-free approach to operations.

Pigeau and McCann have illustrated the relationship between a commander's implicit and explicit intent by using the analogy of an iceberg.[7] *Explicit* intent is represented by the relatively small portion of the iceberg that is visible above the waterline, whereas *implicit* intent is hidden, but it represents the much larger body of personal, military, and cultural expectations that inform an individual's interpretation of the available explicit direction. The diagrams that follow (adapted from McCann and Pigeau[30]) are designed to illustrate how CI allows subordinates to derive an appropriate solution to a military problem by helping to delineate the boundary conditions to such a solution.

In Figure 1, the large cube depicts the space of all possible solutions to a military problem. The majority of solutions within this space are unacceptable in terms of legal, ethical, and professional considerations. The set of solutions that is acceptable in these terms is bounded by the small cube outlined at the bottom left front. Commander's intent is a subset of these legally, ethically, and professionally acceptable solutions, and it is represented by the space within the pyramid. The pyramid provides a schematic representation of the iceberg relationship, with the white cap standing for explicit intent and the blue body standing for implicit intent. McCann and Pigeau point out that the pyramid does not represent a single solution to the problem. Rather, they propose, "...[that] there are several possible solutions within the commander's intent. Even an end-state cannot be fully delineated and there are several paths to achieving it. The commander's intent is really a further bounded set of solutions."[31] In graphical terms, we can assume that an acceptable solution should include the cap of the pyramid (explicit intent) and a proportion of the remaining space that is within implicit intent.

Therefore, the precise space representing an acceptable solution differs depending upon command philosophy. In general, those subscribing to a 'problem bounding' approach would regard any part of the pyramid to be acceptable, provided it included the explicit portion.[32] In these terms, the separate cut-away sections of the pyramids in Figure 2 represent different, though potentially acceptable, solutions to a military problem that are generated by subordinates. For those working in a 'problem solving' environment, the assumption is that subordinates should generate a solution that closely matches that anticipated by the commander. This appears to have been the case in Shattuck's study. For example, assuming the commander's solution was defined by Section 1 (S1), in order to be judged acceptable, a participant's espoused solution would need to map onto this portion of the pyramid. In contrast, Section 2 (S2) would have been deemed unacceptable, despite the fact that it lies within the pyramid. For subordinates working in a 'problem bounding' organization, however, the

challenge is to identify where the walls of the pyramid are located. Consequently, if Shattuck's study were repeated in such an environment, one might predict that participants could be judged to be correct with either S1 or S2.

Conclusion

The studies reviewed in this paper appear to provide some support for Alberts and Hayes' observation that American and British armed forces respectively tend to adopt 'problem solving' and 'problem bounding' approaches to command. A sample of US Army operations orders was judged by Klein to contain relatively low levels of information associated with high-level goals, and – in his view – an inappropriately high proportion of plan-related detail. By contrast, respondents to British and Australian surveys rated high-level goals as an important component of commander's intent, but rated details of the plan to be of relatively low importance in that section of an orders document. Shattuck's findings imply that, in an exercise, subordinate commanders were not deemed to have prepared an appropriate solution to a military problem unless it matched closely that prepared by their immediate superior. This also supports the view that in the US Army's approach to command, CI is a route to a particular solution, rather than an indication of boundary conditions within which subordinates are expected to work. Although this interpretation of the results and the conduct of the studies reviewed have been argued to provide evidence that supports Alberts and Hayes' distinction between problem solving and problem bounding, this interpretation cannot be argued to be conclusive. Rather, the intention of this article has been to provide a starting point for further applied scientific studies in this area of command research.

"There is no suggestion here that either of these approaches to command is superior."

There is no suggestion here that either of these approaches to command is superior. These command cultures have evolved to suit the organizations concerned in terms of their personnel and the operations they have conducted or for which they have been trained. As I discussed in an earlier study,[29] it is easy to overlook the considerable investment in time and resources associated with establishing and maintaining an organizational culture of mission command and training personnel at the high standards required to operate within such a paradigm.[33] In terms of the command framework devised by Pigeau and McCann, command approach is regarded as part of control, which they define as "...structures and processes devised by command to enable it and to manage risk."[28] Control is subordinate to command. Therefore, where choice is available, deciding how command is to be exercised is a *function* of command. And the way command is exercised must take into account those under command. In an era where understanding the culture of adversaries and neutral populations is, quite rightly, heavily emphasized, we should not forget the importance of understanding the organizational cultures of alliance and coalition partners. A general officer with substantial experience of multinational command interviewed by British researchers D. Cremin *et al* commented: "....if you try to adopt a Mission Command style to command people who don't really understand it, or are uneasy with it, you are likely to have chaos. And so this leads coalitions, generally speaking, into command by detailed orders."[34]

CMJ

Defenseimagery Mil DD-SD-00-02771

General Wesley Clark.

NOTES

1. United Kingdom Directorate General Development and Doctrine. *Army Doctrine Publication 'Land Operations'* AC 71819, May 2005.
2. David S. Alberts and Richard E. Hayes, *Command Arrangements for Peace Operations* (Washington, DC: CCRP Publications Series, 1995).
3. Stewart *et al* proposed that command style was one of a class of factors with the potential to affect what they referred to as 'non technical interoperability' (NTI) in multinational forces. Drawing on van Creveld's ideas, they suggested that low NTI can result in Clausewitzian friction in a complex military force. K. Stewart, H. Clarke, P. Goillau, N. Verrall, and M. Widdowson, Non-technical Interoperability in Multinational Forces. *Proceedings of the 9th International Command and Control Research and Technology Symposium*, Copenhagen, Denmark, September 2004.
4. Wesley Clark, *Waging Modern War* (Oxford, UK: Public Affairs Ltd., 2001).
5. N. Aylwin-Foster, "Changing the Army for Counterinsurgency Operations, in Military Review, November-December 2005.
6. For example, Charles Oliviero's excellent thesis on *Auftragstaktik* is particularly valuable. C. S. Oliveriero, *The Early Development of* Auftragstaktik. Unpublished MA thesis, Royal Military College of Canada, 1998.
7. Ross Pigeau and Carol McCann, "Redefining Command and Control," in C. McCann and R. Pigeau (eds.), *The Human in Command* (New York: Plenum Press, 2000), pp.163-184.
8. This helps the comparison by reducing any potential confounding effects of inter-service differences in command philosophy within the nations.
9. G.L. Kaempf, G. Klein, and M. Kyne, *A Study of How Field Commanders Express Their Intent* (Fairborn, OH: Klein Associates Inc. 1993).
10. The seven SMEs that contributed to the Kaempf et al study were US Army officers, each with over 20 years of active duty. Four of the officers were lieutenant colonels, two were colonels, and one was a brigadier general. All had been both battalion and brigade operations officers during their careers.
11. Gary A. Klein, "Characteristics of commander's intent statements," Paper presented at *The Symposium on Command and Control Research*, Washington, DC, 1993.
12. Klein also counted the total number of text blocks in each slot across all 35 statements. For example, across the 35 statements there were 72 text blocks allocated to 'desired outcome.' In all, 34 of the 35 statements contained at least one text block in this slot. For the purposes of the present article, this simple presence or absence of information in a slot is deemed to be the more relevant indicator of importance. For example, the absolute number of text blocks may simply indicate the ease with which the information required to fill each slot can be expressed succinctly. A slot that is occupied in the majority of CI statements but that takes up relatively little space may simply be one that requires little description. It may be wrong to conclude that it is less important than a slot that is populated in the same number of CI statements, but that covers more 'column inches.' In the context of the current article, it is notable that Klein does not state explicitly that the most frequently used 'slots' are the most important. However, he does point out in his conclusion that, given the need for concise statements, some slots may be omitted altogether where they would not carry sufficient value. This issue should be the subject of further investigation.
13. P. J. Murphy, *Forays into Command Intent: Assessing the Components of Intent Statements and Developing a Methodology for Measuring Shared Intent*. DSTO-TN-0471, 2002.
14. In Klein's discussion of the 'desired outcome' slot, he refers to two distinct classes of information, one tending to be "a very brief recapitulation of the mission," and the other "a visualization of the desired outcome or a description of what would count as success." These appear to equate to Murphy's 'mission objectives' and 'clear image of the desired outcomes' categories. Close examination of Klein's paper suggests that 'mission objectives' is actually included in his breakdown of CI, but is combined in a single slot with 'image of the desired outcome.' It is possible that the inclusion of this 'extra' factor in the ADF study suggests some understandable confusion in the interpretation of Klein's slots, probably stemming from inconsistent labelling of the slots in Klein's paper. At one point in Klein's paper, Slot 2 is labelled "Mission objective – image of the desired outcome," but later this is abbreviated to "Desired outcome."
15. J.J. Molloy, C. Blendell, R.G. Pascual, and A. Campbell, *Understanding and Supporting the Effective Formulation, Dissemination and Interpretation of Commander's Intent: Final Technical Working Paper*. QINETIQ/KI/CHS/TWP030136/1.0. 2003.
16. It should be reiterated that Klein does not state that the frequency counts in his study were indicative of importance. For the purposes of the current article, Klein's frequency data are interpreted as being indicative of importance, to enable a comparison to be made between the three studies reviewed.
17. These ratings are taken from Molloy *et al*'s listing of "...factors perceived as being most important, as defined by frequency and ranked values." (Para 3.5.6, p 12). The factors rated 5, 6, and 8 in this study (respectively: 'responsibilities,' 'timings,' and 'main effort') had no equivalent in the Klein and Murphy studies, and they were omitted from the table.
18. In his discussion, Murphy suggested that his result 'varies appreciably' from that of Klein. With regard to his inclusion of a separate 'mission objectives' slot, he states: "It is interesting to note that this extra component – which apparently did not emerge as distinctive in the study by Klein – was rated the most important by Australian officers at HQ00." However, Component 2 in Klein's generic script for CI statements is described as 'mission objective – image of the desired outcome,' and thus contains both 'mission objectives' and 'desired outcome' information. This suggests that the difference in pattern of response in the two investigations is not as great as Murphy suggests. It is worth noting that the participants in the Australian study were asked to rate each component independent of the others. Thus, they were not asked to indicate any degree of relative importance, but rather to rank them absolutely. It is possible that the fact that 'mission objective' and 'clear image of the desired outcome' received very similar ratings indicates that participants view them as part of one factor. Further research would be required to substantiate this viewpoint.
19. It is assumed that this category in the British study refers to the reasons the mission is being undertaken, the higher level goals, rather than being a justification for the particular plan adopted.
20. It is possible that in the British study, responses relating to 'key decisions' and 'rationale for the plan' are subsumed within 'plan of action.'
21. A similar requirement is common in other forces with a mission command orientation, i.e., Molloy et al. quote UK Army Doctrine Publication 4 (training). "It is fundamental to doctrine that officers and non-commissioned officers should be trained to understand the intent of the commander two levels higher and to command at least one level higher."
22. A.D. Firth, *United in Fact? A Critical Analysis of Intent and Perception in the Application of American and British Army Doctrine*. School of Advanced Military Studies, Ft. Leavenworth, KA, 2003.
23. K.G. Stewart, (In press). "Measurement of Intent: A Selective Review of the Literature, in *Command Intent: Future Implications and Challenges*. The Technical Co-operation Panel.
24. L.G. Shattuck, "Communicating Intent and Imparting Presence," in *Military Review*, March-April 2000.
25. This evaluation was made by the battalion commanders following analysis of recordings of the company commanders verbalizing their rationale.
26. Lars Groth, *Future Organizational Design: the Scope for the IT-based Enterprise* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 1999).
27. Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research* (Inglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979).
28. Ross Pigeau and Carol McCann, "Establishing Common Intent: The Key to Coordinated Military Action," in Allan English (ed.), *The Operational Art: Canadian Perspectives, Leadership and Command* (Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2006), pp. 85-108.
29. K.G. Stewart, *Mission Command: Elasticity, Equilibrium, Culture, and Intent*. DRDC Toronto TR 2006-254, 2006.
30. Carol McCann and Ross Pigeau, *Re-conceptualizing Command and Control*. Presentation given at JRCSC05, 2005.
31. Earlier, it was suggested that the method adopted in a US study reflected basic assumptions that were consistent with a 'problem solving' philosophy of command. Equally, we might speculate that this statement, made by Canadian researchers, reflects basic assumptions based upon a Canadian 'problem bounding' philosophy of command.

32. Whether the solution needs to include the explicit portion is also a question of command philosophy. In the 19th Century, Prussian military reformers recognized that the dynamic nature of warfare was likely to render overly-explicit orders irrelevant or unattainable. For example, von Moltke stated: "...[that] on the other hand, it is absolutely necessary that subordinate headquarters recognize the object of what has been ordered. This enables them to strive for that object even if conditions make it necessary to act differently than ordered." (From D. Hughes, *Moltke on the Art of War: Selected Writings* (San Francisco, CA: Presidio Press, 1993), pp. 231-232. Subordinates in the Prussian army were under no obligation to follow inappropriate orders. Moreover, it was an officer's duty to disregard an inappropriate order. Researcher F. Zilian recounts the experience of one junior officer who had made a tactical error on the basis of his superior's direction. The officer pointed out to Prince Frederick Charles that his training had stressed that he should treat a superior officer's order as if it had been issued by the king. The prince is said to have replied: "His Majesty made you a major because he believed you would know when not to obey his orders." F. Zilian, *From Confrontation to Cooperation: The Takeover of the National People's (East German) Army by the Bundeswehr* (London: Praeger, 1999). In theory, therefore, there is no reason that an appropriate response should not be based totally on the implicit portion of the pyramid.

33. Certainly, more is needed than a simple statement in doctrine that an organization espouses mission command. As Johnson stressed in an article entitled "'Doctrine is not Enough,' doctrine often has only an indirect effect on actual behaviour. As an example, he notes that although the British Army during the Second World War is accepted to have been "ponderous and positional," a reading of the 1935 version of its Field Service Regulations shows that it had doctrine "...that Guderian himself or any manoeuvre theorist today could be proud of." P. Johnston, (2000, Autumn) "Doctrine is not Enough: The Effect of Doctrine on the Behaviour of Armies," in Parameters, *US Army War College Quarterly*, Autumn 2000, pp. 30-39.

34. D. Cremin, M. Mills, D. Phipps, and K. Stewart, "The Challenges of Command in Multinational Environments," in *The British Army Review*, Number 136, Spring 2005.

DND photo IS2009-1023-08 by Sergeant Paz Quille

The Chief of the Defence Staff, General Walt Natynczyk, speaks to the Kandahar Provincial Reconstruction Team during a visit to Camp Nathan Smith, Kandahar province, 19 June 2009.

NASA

Mars, the red planet.

BORROWING FROM SECURITY STRATEGY: CAN RED TEAMS HELP ASTRONAUTS PREPARE FOR CREW CONFLICT IN SPACE?

by Robert S. Barrett

Introduction

For highly-trained professionals – military personnel and the like – the notion that we may be susceptible to psychological or psychosocial dysfunction during times of elevated stress or prolonged discomfort is an uninspiring thought. Yet this is exactly the type of concern being expressed by aerospace experts as they consider the prospects of sending a manned space vehicle to Mars. Despite the physical challenges and logistics of conducting such a mission, a major issue remains unanswered: How will people react when they are cocooned in a capsule for three years? The answer is that no one knows for sure.

Life on the Mars capsule, which will likely carry six or seven astronauts, will be one of repetition and proximity, or what space researchers like to call, "...[an] isolated, confined environment" (ICE).[1] Lacking typical hygienic amenities like showers, an abundance of food varieties, privacy, or even personal space, the worry among mission experts and former astronauts, is that even highly-trained individuals may crack. Added to this, the Mars capsule,

Robert Barrett *is a PhD Candidate at the Centre for Military and Strategic Studies, University of Calgary, and holds a Masters in Conflict Analysis and Management from Royal Roads University. Rob's primary research focuses upon the processes of violent inter-group conflict, with particular emphasis upon the forces of volunteerism, recruitment, and indoctrination into deadly groups. Rob is also an active airline pilot and combines his knowledge of contemporary training systems and conflict theory with his research on safety and the performance of teams and crews.*

once it is launched and subsequently fired above Earth's atmosphere, will be propelled along a one-way course with no chance of return until the mission is complete. If an issue were to arise with any of the individuals on board, or with the team dynamic, there would be no available means of intervention.

Most interesting in terms of social science research, is that the future Mars mission, and, to some extent, the International Space Station (ISS) missions, are bringing forth some very thought-provoking questions – questions that, until this point, have been largely avoided due to their delicate nature. Many of these questions cut to the very core of our human 'being,' driving deep into our psychological and social fabric in order to assess, without any political veiling, the various scenarios that might unfold in the capsule. For instance, should crews be comprised of both males and females? Could sexual rivalries tear at the crew dynamic over a three-year mission? What is acceptable behaviour, and how should we define deviance? With Lisa Nowak's well-publicized assault on fellow astronaut Colleen Shipman over Shipman's romantic relationship with a male astronaut, we now have serious evidence that interpersonal relationships can be powerful forces, even for the most highly-trained and tested team member. In this case, Nowak had actually flown on the Shuttle seven months prior to the attack – making it not unrealistic to presume that this scene could have unfolded only a third of the way through a Mars mission.

"Could sexual rivalries tear at the crew dynamic over a three-year mission?"

Even on a less dramatic scale, researchers are asking how seemingly small interpersonal annoyances, such as the way certain people chew their food, could lead to a debilitating conflict condition over time, or whether the normal tolerances and respect for freedom of religious practice will wane with excessive proximity? Are there cultural differences, in styles and modes of communication that might also push crews into conflict? Finally, what is the effect on the human psyche when crew members are acutely aware that they may not survive the mission? Such thoughts they must endure for years – thoughts that surely will intensify as they approach more dangerous or more critical phases of a mission. What can the crew do if an individual crew member becomes detached, depressed, irrational, or violent? Can they restrain that person for a year or more? Under what condition can that crew member be trusted again?

Along with the enormous technical scale associated with a manned mission to Mars, leading aerospace psychologists now believe that it is the human dimension that will be the final frontier for mission development. The questions above, although sensitive in nature, have not escaped the concerns of the world's various space agencies, which now must consider possible countermeasures in the event that their elite teams succumb to onboard conflict when they are months, or even years, away from Earth.

In considering potential ideas, I propose that 'red-teaming' – traditionally used by military and security establishments for testing and improving system readiness – be employed as a 'tool' for introducing psychological and social challenges during crew training. The aim of the red team exercises would be to enhance crew awareness of conflict stressors so that individuals would be able to recognize their own reaction and conflict style, and, in doing so, would be able to develop individualized countermeasure strategies. The need for this self-directed approach is essential when one considers that any potential conflict aboard a Mars mission must be crew-managed.

Challenging Conventional Stigmas

One potential 'down side' to training-intensive environments is the possibility of overconfidence with respect to one's own fallibility. Medical residents push themselves through 48-hour marathon shifts when research indicates that, even after 24 hours, reaction time is equivalent to a person with a blood-alcohol level of 0.1, and airline pilots, until quite recently, felt that absorbing excessive workload made them better-skilled pilots, rather than the less accident-prone course of action, the designating and sharing of tasks and information.[2] I propose that we consider three common reasons for this apparent hesitation to admit professional and personal fallibility. The first is the belief that, because highly-trained individuals actually prepare for adversity, they will also

Astronaut Lisa M. Nowak, mission specialist, 7 March 2005.

have, by virtue of their training, the emotional intelligence to override mental stressors that might otherwise cripple non-trained individuals. It is an illusionary correlation between mastering one's profession and mastering one's physiology and psychology. Arguably, to some extent, we can train ourselves to increase our tolerance to stress, but that only means that we once again risk overconfidence in assessing our own fallibility. A second argument tends to be that dysfunction, while being a recognized issue, is so rare among crews that the training focus should be upon how the 'system' can compensate for interpersonal issues through 'catch and correct' mechanisms at the team level. For example, how standard operating procedures (SOPs), if followed precisely, can mitigate the problem of human emotional state. Finally, a third form of resistance is the conventional apathetic response to all-things psychological, which is, of course, not so much an argument as it is a silent statement on the subject. This latter view simply ignores the problem of psychological or social dysfunction because it is not deemed applicable to truly 'high performers.'

'Deviance', however one defines it, is not a term that space agencies like to use or talk about. As researcher Marilyn Dudley-Rowley points out: "In dealing with pilots and astronauts, the social and behavioral [sic] scientist soon realizes that in the eyes of the former and their administrators 'no pilot or astronaut is deviant.' Image is important, for no one wants to suggest that crew members do anything other than perform optimally."[3] Astronauts and other high-performance practitioners know that, in many cases, their very careers ride on their ability to exhibit eternal and unwavering competence, and, in the case of peer-evaluations, to present themselves as a valuable team player. While such attitudes may do well during short duration missions, space agencies are wondering if these same individuals are suited for the type of conflict that may unfold in deep space. Indeed, the difference between shorter and longer missions and the maintenance of crew suitability may have to do with the type and scale of conflict being faced.

"To date, much of the methodology for 'capturing' individual and crew reactions to team challenges has been passive in nature..."

Conflict theorists normally consider conflict to be an endemic phenomenon – that is to say, we are never entirely free of it. In its simplest form, conflict can be thought of as existing at two levels: 'latent' (underlying) and 'manifest' (overt). In shorter missions, even though individuals may be aware of a latent conflict condition, it is much easier (and perhaps preferred) simply to ignore the conflict condition in order to complete the mission. This tactic may be particularly popular with high performers who are trained to maintain a 'steely' composure in the face of adversity. In the short run, these types of individuals might be better at maintaining crew harmony, however superficial, in order to focus on getting the job done. However, in a very long exploration-type mission, latent conflict may fester until a point at which a 'trigger event' causes the conflict to manifest into open hostility. In such a case, attempts simply to maintain harmony at all costs would likely fail, exposing the unacknowledged underlying conflict dynamic. Most certainly, preemptively identifying and dealing with a latent conflict in a longer mission – as opposed to looking past the conflict in a short mission – may be among the desired skill-sets for a Mars astronaut. While leading space agencies have begun to openly acknowledge the fallibility factor for exploration-class crews, and have also begun to think about new selection criteria, future work will likely consider the issue of how to train elite teams to recognize and ameliorate latent conflict conditions before they become critical.

To be sure, astronauts are among the most highly-trained professionals in the world – many of whom bring with them the discipline and deportment acquired during years of military training and service. In addition, initial astronaut selection and routine medical evaluations are designed to 'select out' any individuals with less desirable characteristics.[4] Even so, and as the rather unfortunate and dramatic story of NASA astronaut Lisa Nowak proves, despite exceptional selection procedures and training, astronauts are not immune to life's most challenging social stressors. While an argument exists that Nowak's case be considered a minor deviation in an otherwise impeccable team (crew) history, the fact that NASA's *Bioastronautics Roadmap* has identified 'psychosocial dysfunction' to be a significant risk in extended spaceflights, provides further evidence of the growing concern regarding crew conflict and countermeasure development.[5] In fact, the *Roadmap* acknowledges this problem by stating: "...[that] human performance failure due to poor psychosocial adaptation" remains a "Priority 1" risk for the International Space Station and Mars missions, in which "Priority 1" is defined as "...[a] risk of serious adverse health or performance consequences, and there is no mitigation strategy that has been validated in space or demonstrated on Earth."[6] In justifying this high priority, the *Bioastronautics Roadmap* provides the following testimony:

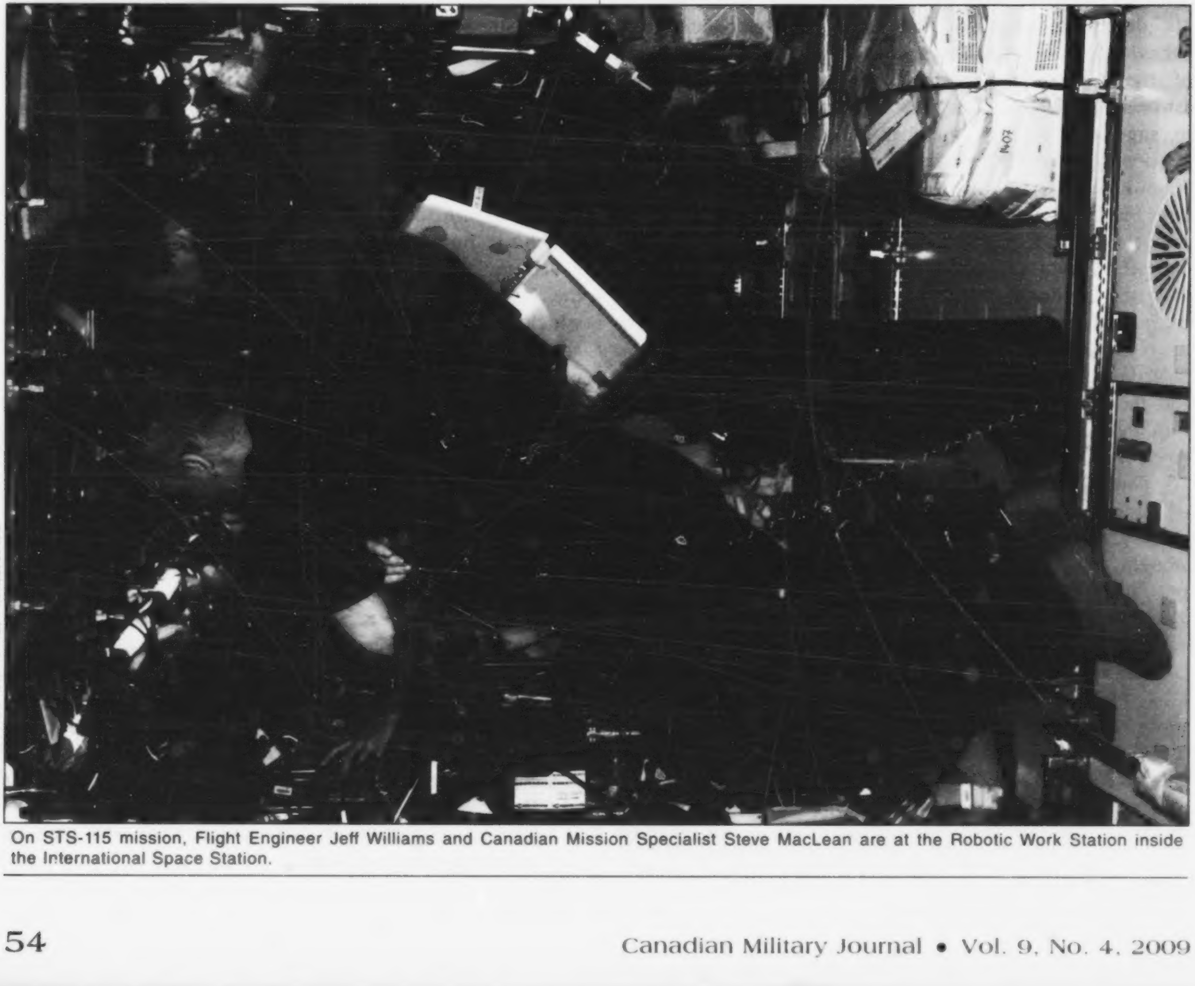
> The failure of flight crews to cooperate and work effectively with each other or with flight controllers has been a periodic problem in both US and Russian space flight programs. Interpersonal distrust, dislike, misunderstanding and poor communication have led to potentially dangerous situations, such as crewmembers refusing to speak to one another during critical operations, or withdrawing from voice communications with ground controllers. Such problems of group cohesiveness have a high likelihood of occurrence in prolonged space flight and if not mitigated through prevention or intervention, they will pose grave risks to the mission.[7]

Given this unacceptable state of readiness, space agencies have placed renewed emphasis upon forming strategies for conflict in space, but, as the *Roadmap* explains, the greater the distance from Earth, the fewer intervention strategies we possess. This begs the question, can astronauts be trained to self-monitor and self-correct their own conflict behaviours in order to prevent conflicts from intensifying into performance-degrading or even life-threatening scenarios? If yes, where should this training occur, who should it include, and how should it be done?

Existing Countermeasures

To date, much of the methodology for 'capturing' individual and crew reactions to team challenges has been passive in nature, with observers watching teams operate in analogue (simulated) environments. The 'top shelf' version of these analogue simulations is done at *Aquarius*, the undersea 'base' off the coast of Key Largo, Florida. *Aquarius* is part of the NASA Extreme Environment Mission Exploration (NEEMO) program, and it is designed to train, observe, and test mission crews carrying out their duties as if they were on the moon's surface, or in the space station. Additionally, and in a less contextually-specific environment, astronaut teams can learn about their leadership styles under stress by participating in the National Outdoor Leadership School (NOLS). These are just two examples of well-known, short-duration earth analogues in which astronauts can participate directly.

However, given the length of the proposed Mars mission, there are also many varieties of long-duration Earth analogues in existence. These analogues can run for months, or years, and, as a general rule, they tend not to use astronauts-in-training. Rather, research-team employees or volunteers are used as participants. Indeed, Canada has taken a lead role in researching physical-environment issues that deal with how to provide life support, grow vegetables, and manage energy on Mars. Analogues such as the *Haughton-Mars Project* on Devon Island are using Canada's remote locales and temperatures to mimic the physical experiences of Mars.[8] To be sure, existing analogues where astronauts are participants are of benefit to their training and to the analysis of crew conflict. Yet, in terms of conflict research, there may be a problem with these analogues in their current form. Analogue training with astronauts, which may take a few weeks on an *Aquarius* mission, may not be long enough to induce the types of social pressures that can cause crew breakdown, as these types of social dynamics are more generally associated with very long missions being conducted for months or years.



NASA 9e97562d-4b58-4b11-8ef4-60c0d9ecfe83

On STS-115 mission, Flight Engineer Jeff Williams and Canadian Mission Specialist Steve MacLean are at the Robotic Work Station inside the International Space Station.

Alternatively, and in addition to these shorter training environments, researchers have also been conducting elaborate analogue simulations in remote locations such as the Antarctic, although most of these analogues tend to use volunteers rather than astronauts, which, in itself, may be problematic. While these analogue environments do offer valuable insight into crew dynamics in remote and isolated conditions, there may be room for improvement. Due to the nature of passive observation, the best we can hope for in these types of analogues is that over 'sufficient' time, the subjects will 'do something' that will lend insight into what could happen in space. Of course, this 'something' may or may not happen, and, as such, we are obliged to consider some of the flaws with this path of inquiry, summarized in the following points:

1. Passive observation is observation 'by chance.' One cannot be assured that the analogue simulation has had sufficient time or adversity to highlight all potential risks, meaning that some high-risk scenarios may go undiscovered. Conversely, in 'active' simulation, as is the case with flight simulators, the inducing of faults covers many conceivable scenarios that the crew may encounter, thereby allowing the crew to experience both the fault and the countermeasures.

2. Due to time constraints, it is not altogether practical for astronauts-in-training to participate in lengthy analogue simulations. As such, the surrogate subjects in these analogues may or may not share key personality characteristics with astronauts who will be flying the mission in question. Would a person who volunteers for two years of isolation and confinement in the Antarctic share the same traits as a Mars astronaut? Do these individuals present viable models for behavioural research? These are complex questions, but important ones nonetheless.

3. In nearly all cases, training for any task is best achieved in the first person. While there is some opportunity for astronauts to reflect upon their actions in simulated environments, I argue that astronaut-candidates should be given the opportunity to build individualized countermeasure skills by being exposed early and consistently to formalized red-team techniques. In addition, the inducing of certain group dynamics allows astronaut-candidates the ability to 'experience' in the first person. This important concept is similar to hypoxia training in an altitude chamber, where first-hand knowledge of one's unique hypoxic reaction (presenting symptoms) is invaluable when compared to symptomatic explanations in a text book.

"The unit label that has come into fashion for this type of system-testing or 'mock attack' is known as the Red Team."

NASA STS97

Captain (N) Marc Garneau, Canada's first astronaut.

The Use of Red Teams

These problems make clear the need to revisit the way in which elite teams, and, in this case, exploration-class astronaut crews, prepare for the risk of psychosocial anomalies and crew conflict in space. In rectifying the three aforementioned shortcomings, researchers could a) make analogue simulations longer, more numerous, and inclusive of astronaut-candidates, or b) find more tools to analyze astronauts during the course of their selection and training. I propose the latter, and I do so with the recommendation that we consider the 'borrowing of practice' from another dynamic industry that has also found passive observation to be an inadequate method of preparation, namely, the security industry.

Security strategists have discovered that without challenging the system through in-house trial, it merely defaults to a reactionary (stimulus-response) condition, in which new security protocols are implemented only when problems have been identified through real or attempted attacks. Logically, this is not the most effective way to provide security. As such, strategic wisdom

would suggest that it is logical to predict the types of situations we will face and prepare for them in advance using past experiences, models, and formulae as our guiding principles. Arguably, the accuracy of our predictions depends heavily upon how well our own minds can think like a potential aggressor. If we cannot do this, or if we cannot do this well, we run the risk of being unprepared for their strategies and tactics.

Alternatively, strategists can employ national, cultural, ethnic, religious, group, or subject-matter experts that can predict and decipher novel situations, providing unique insights that might not have been readily apparent to the strategist. The unit label that has come into fashion for this type of system-testing or 'mock attack' is known as the Red Team. At its most basic form, red teaming (as the action is called) is akin to wargaming, yet more recent applications have explored how red teams can be used as partners in defensive efforts, particularly in theatres where conventional wisdom or cultural biases may unwittingly hinder creative thinking. In this sense, red teams have progressed from a unit that merely exposes defensive vulnerabilities to an integrated body that works alongside leaders to provide tactical and strategic solutions when encountering unfamiliar territory. While red teams have received little 'official' status, this is changing. At the University of Foreign Military and Cultural Studies at Fort Leavenworth, Kansas, three new courses were introduced in 2006: a four-month long red team leader course, a six-week red team member course, and a two-week red team practitioner course.[9]

"There are three major ways in which red teams could be used."

Red teams have received mixed reviews, often because they have been a little too successful at breaching security systems in the past, and, in doing so, they have also tended to embarrass those charged with the system's defences. This has been a significant problem for red teams, so much so, that in many instances, security professionals have discouraged their use, or, worse, they have ignored the red team findings altogether. According to a *United States Defense Science Board Task Force Report* on red teaming, this often boils down to organizational culture. In organizations that value criticism and change as a path to improvement, red teams will be readily accepted. In organizations that tend to frown upon internal criticism, red teaming will not survive.[10] In the case of the latter, if a red team finds fault with 'your' system, it is deemed to be indirectly finding fault with 'you.' While this may sound juvenile, one of the more interesting cases of this was raised in 2003 by Bogdan Dzakovic, in his testimony to the *National Commission on Terrorist Attacks upon the United States*. Dzakovic, a red team leader in charge of exposing faults in airport security, explained: "If you are going to hijack an aircraft why not bring a firearm? I knew from working in the Red Team how easy it is to do. Several years earlier the FAA had canceled testing with firearms, after a national Red Team study found over two thirds made it past security."[10] Dzakovic goes further to highlight the 'success dilemma' associated with red teams:

> We were extraordinarily successful in destroying U.S. Flag commercial aircraft and killing large numbers of innocent people in these simulated attacks. This occurred with such regularity and ease as to present a frightening picture of the sorry state of aviation security on a worldwide basis, including our domestic airports. This was all prior to 9-11. Immediately after our Red Team warnings were vindicated, however, we were grounded. Later, I was removed from my position as a Red Team Leader with no explanation and placed in a career limbo.[11]

In order to get around this problem of embarrassing managers and security professionals with red team effectiveness, the majority of red teaming has moved away from an 'adversarial' role toward that of a more collaborative and partnering role. In their new pseudo-consultative relationship with the host organization, red teams no longer run the risk of being 'too effective,' and, as such, they are perceived as partners who seek to cooperatively improve the system to which they are assigned. This is the current state of the art for most red team use.

The newer integrative approach to red teaming has also taken on life in some of Canada's leading institutions. During April 2007, the Department of National Defence released its first-ever *Science and Technology Strategy*. In an interview, Defence Research and Development Canada (DRDC) CEO Robert Walker laid out an ambitious plan to develop and hone Canada's contribution to defence technology, which includes the use of red teams.[12] In the interview, Walker states:

> One can imagine any number of decision aids that might help soldiers and commanders in the field with advice on how they might react under certain circumstances. For one, we want to get better at "red teaming" – anticipating what courses of action an adversary may take based on conditions on the ground and lessons coming out of theatre.[13]

Due to the newer and more progressive (consultative) approach of red teams, their use is gaining popularity. Today, red teams are being used in many other professional sectors, including the business world. It has been discovered that red teams are particularly useful when conducting operations in unfamiliar territory, or where new operational variables and challenges do not fit neatly into existing models. Given the relative success of red teams and their wide scope of application, I propose that red teams be considered as a potential tool for astronaut

training, particularly in the preparation of conflict countermeasures for exploration-class missions. The use of red teams in astronaut training would be based upon the following principal assumptions regarding the type of conflict situation that could emerge onboard a Mars capsule. First is that disputes amongst crew members will undoubtedly occur, yet if left unmanaged over a long period of time, (or if managed poorly), could contribute to the development of more complex and more personal conflicts. Second, 'conflicts,' as opposed to 'disputes,' are far more innocuous and difficult to resolve because they tend to be based upon underlying (latent) conditions that emerge (manifest) in times of stress.[14] Third, once stressors form, it is likely that they would intensify in an isolated, confined environment, not decrease, and, as such, knowledge of how to recognize and mitigate underlying (latent) conflict *before* it magnifies would be essential for optimal crew function. Fourth, astronauts will have to be prepared to identify, diagnose, intervene, and manage crew conflict in the absence of external intervention. Therefore, an ideal training program would assist astronauts in becoming more self-aware in terms of their own individual communication and conflict management styles.

Canadian astronaut Colonel Chris Hadfield on a mission STS-100 spacewalk.

Using these principal assumptions, and, with particular reference to the last, we might conclude that simply relying on, for example, an instruction module on 'conflict resolution,' would be insufficient in yielding the type of self-learning required to truly appreciate one's own capacity to contribute to, and to manage, crew conflict. Alternatively, astronauts should be exposed to an ongoing program that affords them the opportunity to reflect upon their own fallibility and conflict management style, in concert with that of their peers.' This type of progressive learning could also help an astronaut selection committee 'select in' good candidates as opposed to the current 'select out' strategy. Indeed, observing the development of a candidate's intra-crew conflict management skills over time could help in identifying 'desired' traits, as opposed to identifying 'undesired' traits only. Red teams could be an essential component of this program.

Red Teams in Astronaut Training Environments

The ideal composition for red teams within the context of astronaut training would be former astronauts and existing training and medical staff, along with various subject matter experts in conflict management. How exactly would red teams do their job is the next question.

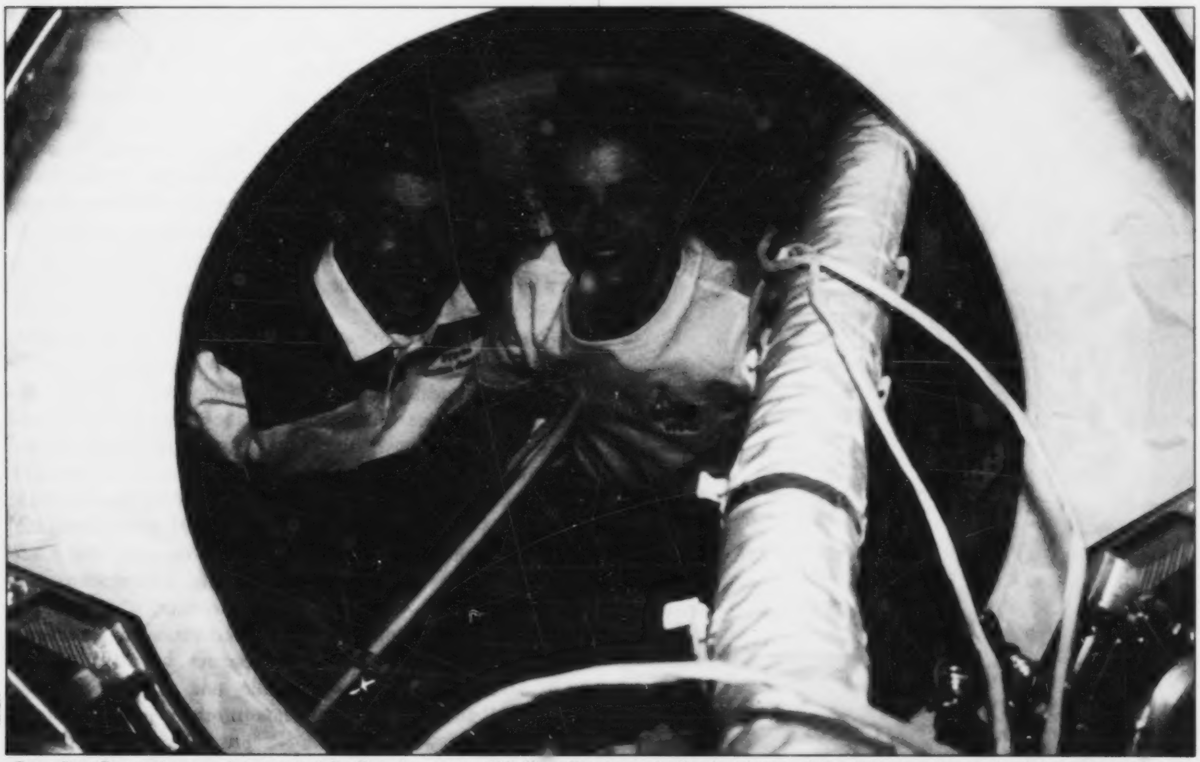
There are three major ways in which red teams could be used. The first would be to conduct group discussions on the types of conflicts that may be experienced after several months (or years) in space in order to generate team-derived countermeasure plans. The second method would be to monitor existing simulator sessions and provide feedback on group dynamics. And the third method would be to actually induce or simulate a conflict condition within an existing simulator session, which could also include the re-creation of a previously experienced simulator conflict. In most cases, the first and second strategies would be most easily accomplished within the existing training environment. The introduction of a 'conflict challenge' in a simulator session would be slightly more complicated, and, perhaps, could be viewed as a subsequent stage in the evolution of red team practices.

In speaking with Canadian Space Agency training staff, it was explained that many existing simulator sessions are already designed to push astronauts to absorb and manage excessive workload.[15] In these instances, the red team would ask astronauts to log any observations and experiences on the issue of cooperation and conflict, touching upon personal roles and actions in the simulator. Reflection on self and team improvement would offer reinforcement of conflict management strategies. Red teams would act as challengers to existing assumptions and norms regarding astronaut conflict behaviour, with particular emphasis being placed upon understanding personal fallibilities. Moreover, the astronauts would gradually gain a sense of the crew dynamic, and of their own role in that dynamic, through trends in their journal entries. These trends would go far in providing the red team, existing medical staff, and the selection committee further evidence in support of social aptitude and readiness for flight.

In situations where the workload of the simulator session is not as high, red teams may actually elect to simulate a crew conflict condition in the same way that incapacitation is currently simulated, in which one or more individuals is tasked with acting unresponsive. There are two issues associated with this. The first is that 'playing' conflict is not as easy as feigning incapacitation, and the second is that astronauts are often asked to evaluate their peers in terms of whether they would feel comfortable flying with that particular individual in space, which makes it ethically complicated to purposely instigate intra-crew conflict, even if it is simulated. Of these potential problems, the latter might actually be most solvable, with simple agreements amongst crew that conflict simulations are immune to intra-crew evaluations. On the issue of conflict role-playing, such simulations could be as straightforward as reading short cue card scripts that would describe the conflict dynamic and behavioural ramifications to be overcome. For example, a cue card script might describe the depressive state of a crew member and the associated symptoms and consequences of that crew member's onboard work habits. The crew would have to manage the new social situation while meeting the challenges of the physical simulator session. The simulator debriefing would highlight the initial symptoms, the depressive condition or state of the individual, the possible effects upon team performance, and any potential countermeasures. With respect to these types of scenarios, the employment of former astronauts for red team use would be an obvious asset, considering that they may be able to use their own experiences for, and within, the various case studies. As is the case in many industries, simulations that are based upon real events tend to be more interesting and credible among trainees.[16]

"Understanding the social and psychological forces at play begins with an admission of fallibility."

As for the less organizationally challenging red team activity in which red teams provide an open forum for astronauts to discuss potential problems and form countermeasure plans, the function of the red team would take on a more passive 'counseling' and 'facilitative' role. While less dramatic and intrusive, this type of activity could prove highly useful in the personal development of an astronaut's conflict management strategy. In this forum, red team leaders and medical staff could assist astronauts in identifying signals and indications of a potentially harmful latent conflict condition, and to help them understand how their own individual actions either contribute to or ameliorate such a condition. Working through various types of examples, particularly if they were experienced first-hand by the astronaut candidates, could offer valuable lessons for understanding how conflicts can escalate into potentially debilitating dynamics, and this would go far in detailing the risks associated with simply ignoring potential conflict and personal fallibility.



NASA

Canadian Space Agency Astronaut Julie Payette poses with Kent Rominger in the hatchway of the two modules of the International Space Station during STS96.

Conclusion

Recently, the European Science Foundation Standing Committee for the Humanities made public their demand for more research and discussion into the social and psychological effects of exploration-class missions.[17] As an expression of this commitment, in 2007 the Committee hosted two separate international events: a workshop, and a large conference aimed at discussing *humanities* research as it applies to future Mars, lunar, and ISS missions. A dominant theme was to provide a nexus for conventional space-science and non-conventional space-science research disciplines. The general consensus of these debates is that a manned mission to Mars, with its unprecedented isolation and confinement, will be one of the most challenging exploration missions in history, and, as such, it *will*, and it *should*, continue to attract the research attention of both physical and humanistic scholars alike.

Understanding the social and psychological forces at play begins with an admission of fallibility. From this, we must construct various means of understanding the type of conflict that can degrade crew performance at an individual and group level – a task that will surely touch upon various sensitivities in terms of both personal admission and of the basic human experience. Many of these new ideas and discussions will depend heavily upon what emerges from experimentation and earth analogues, and while these methods of inquiry are good, there is certainly room for improvement.

As it is impractical to have astronaut-candidates experience lengthy analogue simulations with all possible colleague combinations, it becomes important that we either develop a way for astronauts to learn from others who may not share their psychological traits, in analogue, or that we develop a way for them to develop conflict management strategies, based upon their own experiences. In short, we need to accelerate experiential learning.

Security strategists know that this sort of accelerating system learning is best accomplished through active challenges against the system – with red teams being one of the best current strategies. Red teams are also particularly useful in importing new ideas and frames of reference from experts who can see the problem from varying angles, which is why red teams have become so popular in preparing counter-insurgency strategies in foreign theatres. With a more facilitative role, red teams have become more widely accepted as a means for achieving rapid situational and system readiness.

While the use of red teams in astronaut training demands further attention and discussion, the use of red teams seems to satisfy many concerns regarding countermeasure development. Providing a multidisciplinary team that can help astronauts experience, reflect, understand, and prepare for crew conflict, while at the same time providing additional inventory for 'select-in' processes, is certainly an effort worth investigating.

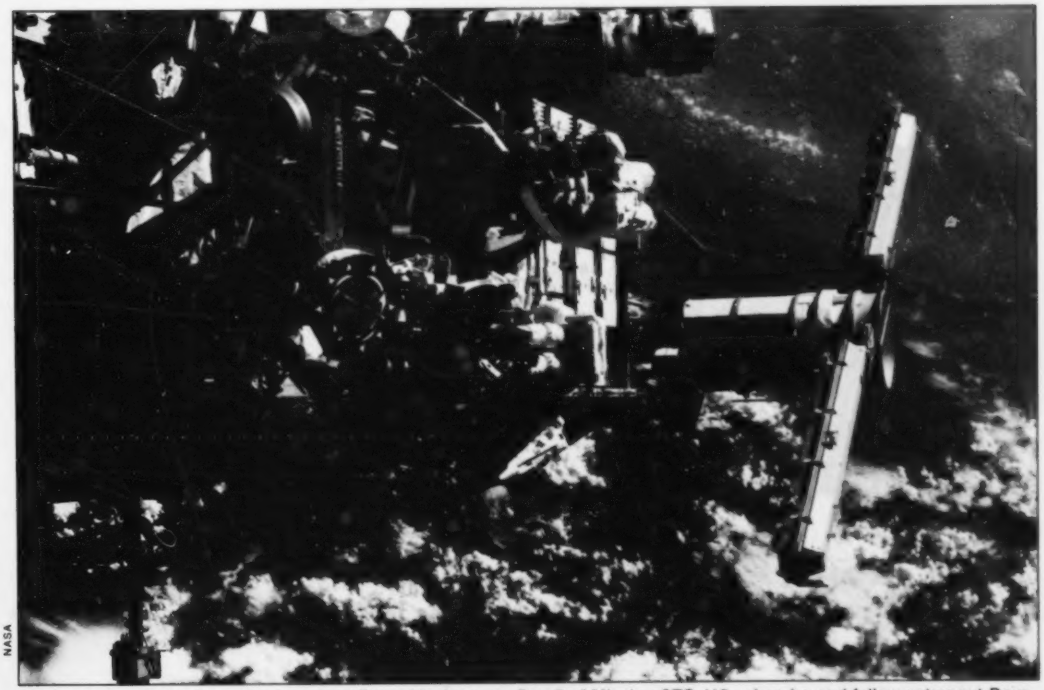
CMJ

Canadian Space Agency photo

Eyes on the stars. Canadian Space Agency president Steve MacLean announces Canada's two most recent astronaut selectees, Dr. David St. Jacques (left), and Captain Jeremy Hansen (centre), accompanied by Industry Minister Tony Clement, in Ottawa, 13 May 2009.

NOTES

1. For more on isolation research and Mars missions, see Dietrich Manzey, 2005, "Human missions to Mars: new psychological challenges and research issues," in *Acta Astronautica*, Vol. 55:3-9, pp. 781-790. See also: Sam Lee Pool and Jeffrey R. Davis, 2007, "Space Medicine Roots: A Historical Perspective for the Current Direction," in *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, Vol.78:1, pp. A3-A4(1). See also: Peter Suedfeld and G. Daniel Steel, 2000, "The Environmental Psychology of Capsule Habitats," in *Annual Review of Psychology*, Vol. 51, pp. 227-253.
2. A person with a blood alcohol count (BAC) of 0.1 would be considered 'legally impaired' according to the Criminal Code of Canada. The Code sets the limit at 0.08 (80 milligrams of alcohol per 100 millilitres of blood.). See the *Canada Safety Council*, URL: <http://www.safety-council.org/info/traffic/impaired/BAC-update-06.html>. Accessed 27 October 2007. Reference to aircrew derives from my personal experience working as an airline pilot.
3. See report by Marilyn Dudley-Rowley, 1999, Dysfunctional Behavior and Performance of Team Personnel in Space and Analog Polar Environments: Implications for Mars Missions. URL: <http://pweb.jps.net/~gangale/opsa/mars/Dudley3.pdf>. Accessed 22 October 2007.
4. 'Select-out' versus 'select-in' comments were made by Canadian Space Agency astronaut selection committee members, on a May 2007 conference call concerning a red-teaming proposal.
5. *Bioastronautics Roadmap* (2005), National Aeronautics and Space Administration. URL: <http://bioastroroadmap.nasa.gov>. Last updated 9 February 2005. Accessed 1 March 2007.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.* "Risk 24: Human Performance Failure Due to Poor Psychosocial Adaptation" URL: <http://bioastroroadmap.nasa.gov/User/risk.jsp>. Accessed 5 March 2007.
8. The *Haughton-Mars Project* is an international research station and project on Devon Island in Canada's High Arctic. For more information on the project, see URL: <www.marsonearth.org>. Accessed 26 October 2007. Also, see information on *The Mars Institute*, URL: <www.marsinstitute.info>. Accessed 26 October 2007.
9. See "Army approves plan to create school for Red Teaming," in *U.S. Army Training and Doctrine Command, Office of the Chief of Public Affairs*. URL: <http://www.tradoc.army.mil/pao/tnsarchives/July05/070205.htm>. Accessed 21 October 2007.
10. See "The Role and Status of DoD Red Teaming Activities" *Defense Science Board Task Force Report*, Office of the Under Secretary of Defense For Acquisition, Technology, and Logistics, Washington, DC, September 2003.
11. Statement of Bogdan Dzakovic to the *National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States*, 22 May 2003. URL: <http://www.9-11commission.gov/hearings/hearing2/witness_dzakovic.htm>. Accessed 21 October 2007.
12. See interview by Chris Thatcher, "From theory to policy: The strategic engagement of S&T," in Vanguard (online edition). URL: <http://www.vanguardcanada.com/TheoryToPolicyWalker>. Accessed 21 October 2007.
13. *Ibid.*
14. In conflict theory, 'disputes' are often thought of as those issues that can be diagnosed and resolved through negotiation. 'Conflicts,' on the other hand, tend to be deeper and more personal, and tend to be based upon issues that are not negotiable. In many cases, conflicts can grow from disputes.
15. Canadian Space Agency executive were consulted in a conference call, held during May 2007. Discussions included the use of red teaming in astronaut selection processes.
16. This claim is made through observation *of*, and participation in, aircrew simulation sessions.
17. For full text versions of the Genoa Workshop and program information on the Vienna Conference, See "Inter-disciplinary activities in ESF: humans in space," in *European Science Foundation*, URL: <http://www.esf.org/research-areas/space/activities/inif-activities.html>.



NASA

First space walk for Canadian astronaut Steve MacLean on Day 5 of Mission STS-115, when he and fellow astronaut Dave Burbank work on the body of the International Space Station.

Canadian War Museum 19710261-5376

Tanks Moving Up for the Breakthrough, by George Pepper. This painting depicts the night advance during the first phase of Operation *Totalize*.

THE LEADERSHIP OF S.V. RADLEY-WALTERS: ENLISTMENT TO D-DAY – PART ONE OF TWO

by Craig Leslie Mantle and Lieutenant-Colonel Larry Zaporzan

> *...if I got anywhere in the service, it was by knowing and understanding the men and trying to improve their contribution and my contribution to them...*
>
> – Sydney Valpy Radley-Walters[1]

Introduction

When interviewed for what would eventually become the highly controversial three-part television mini-series *The Valour and the Horror*,[2] Brigadier-General (ret'd) Sydney Valpy Radley-Walters, of Normandy and armoured corps fame, stated with much conviction and passion: "It really comes back on our own shoulders, that before they put us six feet into the ground, that somebody should sit down and each one of us at least pass on to the generation that's going to follow some of the lessons which we learnt."[3] Some 15 years later, his belief that the experienced had a compelling obligation to educate remained just as strong. "...so you have to learn the tricks of the trade really in the profession and then keep passing it on. And passing it on is important...."[4] Both his generation and the one that came before it had learned their battlefield lessons the hard way, often at great expense, and often through a costly process of trial and error. Because of this, Radley-Walters has always maintained that, by passing on personal insights and experiences, those who have 'been there' can, in some small measure, help those who have not.[5] He would certainly argue: "Why relearn what is already known?"

This article (along with Part Two, which will follow in the next edition of the *Canadian Military Journal*) partially fulfils his noble wish. Taken together, these two works examine those approaches to leadership that made 'Rad,' as he is simply and affectionately known

Craig Leslie Mantle *is a Research Officer with the Canadian Forces Leadership Institute; he is also a PhD candidate studying under the supervision of Dr. David Bercuson at the University of Calgary.*

Lieutenant-Colonel Larry Zaporzan, *an armoured officer and a former Commanding Officer of the 8th Canadian Hussars (Princess Louise's), is currently the Assistant Canadian Forces Military Attaché in Washington.*

to many, a successful leader both on and off the battlefield. The emphasis in each piece rests heavily upon his manner of thought and the means by which he forged strong interpersonal relationships with the soldiers under his command, rather than upon more technical aspects, such as the tactics that he employed in battle. The present discussion, moreover, deals with his time in the Canadian Army from his enlistment in November 1940 until D-Day, while the second part concerns his leadership in battle during the Normandy campaign of 1944. Each stage of his early military career – preparing for combat and then actually engaging in it – presented unique challenges that demanded particular solutions, and so, this division seems both logical and appropriate.[6] And truly, any analysis of his success during the actual fighting cannot be fully understood without an examination of his formative experiences.[7]

Both of these works are, in the main, oral histories.[8] Rather than attempt to understand his character and personality through archival documents or published volumes, if such is even possible, Rad was interviewed in person over the course of a year. The results of these 'one-on-one' discussions form the corpus of research upon which these two articles are largely based.[9] Excerpts from these interviews have been included wherever possible with minimal editing in order that the man might speak for himself. As well, the topics covered are mainly of Rad's own choosing. Rather than collecting information upon pre-chosen areas of potential interest, all interviews were approached in such a manner as to allow Rad to speak freely of his leadership, essentially allowing him to determine what was and what was not important to his overall success. Although given vague prompts to initiate the discussion, he was able to direct the conversation himself. These two articles are, therefore, highly introspective. Of importance, Rad vetted penultimate drafts of each work; he made additions and corrections where required, and he ensured that what had been written captured the fundamental essence of his leadership. He has given his assurance that he is entirely comfortable with what follows.

That he has lessons to teach is beyond doubt. A young man from the Gaspé,[10] Radley-Walters became Canada's greatest tank commander of the Second World War, earning the Military Cross and the Distinguished Service Order for valour in quick succession.[11] Starting the war as a young infantry second-lieutenant fresh from Bishop's University, he rose steadily through the ranks of the Sherbrooke Fusiliers Regiment (SFR – the 27th Armoured Regiment), and, after his unit converted to armour, commanded a squadron of tanks in Normandy as a major during some of the toughest and deadliest operations of that campaign, including, amongst others, Operations *Charnwood*, *Atlantic*, *Windsor*, and *Totalize*.[12] Subsequently suffering from fatigue and exhaustion, he returned to England where he taught tactics for a period at a Canadian Armoured Corps Reinforcement Unit until rejoining the SFR to finish out the war in The Netherlands and Germany. After peace had been declared, he brought his regiment home as a lieutenant-colonel. Rising eventually to the rank of brigadier-general in the postwar years, he lectured frequently at the staff college in Kingston and commanded the 8th Canadian Hussars (Princess Louise's), the 2nd Canadian Infantry Brigade Group in Petawawa and the Combat Training Centre in Gagetown.[13] On at least 20 separate occasions, he returned to old battlefields with old acquaintances (sometimes even with old enemies!) to participate in or guide various tours. For his efforts, and in recognition of his years of devoted and professional service, he was appointed a Commander of the Order of Military Merit and he subsequently served as colonel-commandant of the armoured corps.[14] He retired in 1974 after more than 30 years in uniform.[15]

Rad may not have done everything right as a leader, yet during a distinguished career that spanned some three decades of both war and peace, he must have done many things exceedingly well. With the hope of shedding light on his particular style of leadership, and some of the reasons that account for his impressive military accomplishments, this two-part article is intended to help readers understand Rad on an intimate and personal level.

DND photo

Sydney Valpy Radley-Walters in postwar service as an armoured corps colonel.

Fast friends. Captain S.V. Radley-Walters (left) and Lieutenant Nairn Stewart Boyd in wartime England. Boyd was the first husband of Rad's eventual wife, Pat. Killed in action at Buron in Normandy, 8 July 1944.

The Road to the Army

Education was extremely important within the walls of the Radley-Walters household. His father and grandfather, both of whom read theology at Bishop's University and later became ministers of the Anglican persuasion, and his erudite and sophisticated mother instilled in young Rad a thirst for knowledge and cultivated in him an inquisitive and reasoning mind that would serve him well in later years. The intellectual mindset that he acquired during childhood encouraged him to search constantly for new and innovative solutions to pressing problems. He was not one to passively accept the *status quo* if better ways of accomplishing something could be found. When not playing all manner of sports, or tending to the myriad chores that life on the Gaspé occasioned, Rad applied himself to his academic pursuits with vigour and enthusiasm. He often took lessons from family members or moved closer to established schools, so important was it considered that he receive a comprehensive education. In the mid 1930s, he left the Gaspé for Lennoxville, Québec, to attend Bishop's College. With hopes of eventually becoming either a physician or forestry engineer, he followed a Bachelor of Science curriculum, graduating in 1940.[16]

While attending university, he received his introduction to military life through the Canadian Officers Training Corps (COTC), a scheme that provided a would-be officer with some military instruction and qualified him to hold the King's Commission as either a lieutenant or a captain. The contingent at Bishop's was affiliated with the Sherbrooke-based 35th Battery, Royal Canadian Artillery, so most of Rad's early training centred upon how to lay and fire the old, yet reliable, '18-pounders' of Great War vintage. As with his education, his experience with the artillery would aid him immensely during battle. Overall, he recalled that the COTC was helpful in some respects, but less so in others: "...not that you got very much [training], but at least you put a uniform on, you went out on parade, you were given responsibilities...."[17] In this early period, for better or for worse, he gradually became accustomed to military service and all that it entailed. He relished the fact that the COTC tested his abilities and constitution: "...we youngsters would vie with one another to determine who could best drill a platoon on the parade square. It wasn't that we were trying to demonstrate our dedication or professionalism... just that there was a challenge to it."[18] Having specific duties, no matter how insignificant, gave Rad a chance to lead in safety, to develop his powers of command, and to determine for himself how well he could confront and overcome those obstacles that had been set before him. Should war ever come to pass, so the theory went, these young, educated men would be ready to effectively assume the mantle of junior command. Like his fellow cadets, Rad did not have long to wait to see if he had learned his lessons well.

In late July 1940, two old militia units, the Sherbrooke Regiment and Les Fusiliers de Sherbrooke, amalgamated to form the SFR, a move intended to give Québec's Eastern Townships some infantry representation in the force then being mobilized and prepared for the ever-worsening situation in Europe. The SFR would eventually be converted to armour in January 1942, becoming the 27th Canadian Armoured Regiment in the process. By that time, however, Rad had already developed a strong, effective leadership style.

Perhaps owing to his political lobbying to gain this representation, perhaps owing to his previous military service, Colonel M.W. McA'Nulty, the commanding officer of the COTC at Bishop's, took command of the newly created regiment in the rank of lieutenant-colonel.[19] Officers from the two originating units eventually filled key appointments in the SFR, such as company commanders, yet McA'Nulty looked eagerly to the COTC in the hope that some of his cadets would again serve under him, this time as commissioned subalterns. Many of these young men had been waiting for just such an opportunity, and it was now very much upon

them. Along with some of his good friends from Bishop's, Rad joined the SFR and was officially taken-on-strength as a second-lieutenant in early November 1940. After spending some time in the orderly room on mundane administrative tasks, he was soon posted to the reinforcement platoon of "C" Company.

Assuming Command

Rad's first significant leadership challenge was now at hand. With only a modicum of experience to his credit, he, like the rest of the SFR's officers, was saddled with the exacting task of transforming a large number of uninitiated civilians into a respectable body of soldiers, capable of performing well in battle. A few of the regiment's non-commissioned officers had served in the Great War, as had some of its officers, and although they would prove to be valuable in raising the regiment, administering to its needs, and implementing elements of its training program, Rad soon realized that these men lacked the expertise, the ability, and, in some cases, the willingness to master more modern technologies. A lack of uniforms, equipment, and teaching aids only compounded the regiment's difficulties. From the comfortable perspective of hindsight, the men of the SFR would learn much more about warfare in actual combat than on the training fields, yet, at the time, the need to prepare for the inevitable encounters with the enemy served to unify the regiment in common purpose, and to provide impetus to its activities.

"Rad may not have done everything right as a leader, *yet during a* distinguished career that spanned some three decades of both war and peace, he must have done many things exceedingly well."

Rad sensed the weight of his responsibilities as soon as he joined the platoon. As a young officer, he keenly felt the pressure to demonstrate that he was a competent and intelligent leader. His time in the COTC had given him some opportunity to lead small groups of men off and on – his 'men' were essentially his peers, who were like him in many respects – but he was now continually responsible for the welfare, conduct, and ability of an entire platoon of soldiers who came from the entire spectrum of mid 20th Century Canadian society. The fact that he was a commissioned officer, rather than a student *cum* cadet, altered his sense of what was required of him:

> ...anything they [the men] did wrong was a mark against you as far as leadership was concerned. In other words, if somebody went out and got drunk and didn't come in for a day or something... my seniors [would look] at me, they [would think], you know, 'what the hell are you doing, [can't] you... handle a bunch of men?'[20]

The need to impress subordinates, peers, and seniors simultaneously kept Rad somewhat on edge and motivated him to excel. Their collective judgments, however expressed, acted as a force that drove him forward to uncover a successful approach to leadership that would ultimately make his soldiers willing to follow him. As a consequence, he took very seriously the need to do well in every undertaking.

During their initial training, young officers like Rad received minimal instruction concerning matters of leadership. As a result, they were often compelled to learn this essential skill on their own. While he received a few insights on how best to influence others, no one told him specifically how to be a good leader; he figured those secrets out for himself. As he recalled: "...you had to pick up a lot on your own,"[21] and it was all very much a case of "...teach yourself..."[22] within the SFR at this time. Over the next few years, whether training at home in Canada, in Newfoundland (where the regiment was posted prior to going overseas), or in England, he approached leadership with a certain quaint logic and an abundance of common sense. He implicitly understood that leadership was about personal relationships, not rank, authority, or position, and his style consistently reflected this belief.[23] In his estimation: "...it's just human relations I think...."[24] The manner in which he related to his subordinates – respecting them, valuing their opinions, acknowledging both their abilities and backgrounds – was intended to build positive associations based upon mutual trust, understanding, and confidence. He would, without hesitation, rely upon his rank to see that something was done, but he avoided frequently falling back upon his formal authority, preferring instead to use the more subtle and difficult arts of persuasion and influence, motivation, and encouragement. He believed that this generally non-authoritarian approach would be successful in making his soldiers undertake and complete an assigned task because they *wanted* to do so, not simply because they *had* to do so – a fine and yet important difference. A few basic maxims ultimately guided his conduct in the hope of forging the type of relationships that he wished to establish.

Demonstrating Interest

Significantly for Rad, one of the most important actions that he could take as a leader was to expend a good amount of time and effort in coming to know his subordinates on an intimate and personal level. "I can't emphasize the need for really understanding people," he once forcefully commented.[25] The army, to a certain extent, facilitated this process by compelling each subaltern (and others in positions of authority) to maintain a platoon (or section or company) commander's

"Rad sensed the weight of his responsibilities as soon as he joined the platoon."

handbook. In this little volume was to be kept the vital statistics for each soldier: if he was single or married; the names of his wife and children; his birth date; his background; his religion; his former occupation; and so on. The main purpose of keeping such a record was to ensure that officers knew some basic information about their men, all of which would assist in resolving problems, military or otherwise, as they arose.

Rad recalled, however, that this slender book served another, perhaps more important, purpose. Always interested in people, he tried to get to know his subordinates on a level beyond that required to glean some basic personal information. The need to expand this book with facts and figures offered him an 'in' to his men's personal lives, and he exploited this opportunity to the fullest extent possible. He found that his soldiers generally appreciated his sincere efforts to learn more about them as distinct individuals, rather than exclusively as members of his platoon. "I was interested in all of that."[26] In querying his men, and having genuine conversations with them, he went beyond the requirement of merely filling his handbook for the sake of completeness. As Rad once stated:

> Well, I think basically, [the] one [thing] that most people would say is that you got to gain the confidence of the group right away and [you] do that by your own actions, the way you act yourself amongst the group. And don't be a loner. Be a person who groups with the men....[27]

Because he took pains to achieve such an understanding, many of his soldiers frequently came to him with personal problems, confident that he would be interested, willing to listen, and able to help. This is not to say that they would never have come to him – he was, after all, responsible for their well-being – but rather, that the rapport that he had established made the decision to come forward that much easier. Wherever possible, he tried to help his soldiers as best he could. In turn, this personal attention forged the bonds of trust, loyalty, and respect that were, and remain, essential to effective leadership. The more interest that Rad took in his subordinates, the stronger the ties between them became, all of which would hopefully pay great dividends on the battlefield. Taking the time to learn about one's subordinates served a multitude of beneficial purposes, and it laid the essential social foundations upon which other activities could build. In his estimation: "...we all have a personality, and I think some officers were willing to talk to men anywhere, others may shy off a little bit and only get closer to them when they have to."[28] Rad was certainly cast in the former mould, for in the opinion of those men who served with him in one capacity or another, he "...always had time to talk,"[29] since he was genuinely "...interested in you as a person."[30]

Despite his approach, which could best be described as friendly, he and his subordinates always remained on professional terms, with each understanding that limits existed as to the level of ease and comfort that could exist between them:

> ...[with respect to] this business [of] familiarity, I don't think I was ever called anything but Mr. Rad, Lieutenant Rad, Captain Rad, Major Rad, Colonel Rad, Brigadier Rad, you know, General Rad, all the way through. They always used the Rad, [but] they were never completely familiar....[31]

Such distance served to maintain discipline within the platoon by neither allowing informality to become the accepted norm, nor by permitting appropriate respect to slacken. Being eager to help and taking a genuine interest in others was one thing, but becoming close friends was quite another. The time would come eventually, as Rad sensed all too well, when he would have to order his men into action, perhaps to their death, and he could not allow emotional attachment to cloud or overtake his judgment. In much the same manner, if he was to discipline his soldiers should they be errant, which he occasionally found necessary, he had to be free of excessive sentimentality and could not permit his feelings to obscure this essential duty. On this point, he remarked:

> And that's a ticklish position to be in. Here are your friends, and good friends, willing to give their lives for each one within the regiment of 700 men, and you cajoled them, you played baseball with them and hockey with them, you'd play everything with them, and then all of sudden the RSM [regimental sergeant-major] is saying 'quick march' and they're standing at attention [in front of you] with two witnesses on either side and... you've got to find out how the hell we're going to sort the thing out and if there's detention to be given, or a fine, or whatever the thing is, you have to then review this particular case....[32]

"Such distance served to maintain discipline within the platoon by neither allowing informality to become the accepted norm, nor by permitting appropriate respect to slacken."

Striking the right balance between the two extremes – being too distant and aloof, versus being too friendly and close – was exceedingly difficult, and it required Rad to constantly monitor the manner in which he interacted with his soldiers, so as not to leave the wrong impression. For their part, his soldiers probably understood that they could never be friends in the truest sense of the word, and yet, they did expect to be treated like men, and Rad's approach seems to have satisfied this basic requirement.

Canadian War Museum 19710261-1451

The Camouflage Net by Bruno Bobak. Training days in 3 Canadian Armoured Corps Reinforcement Unit, Surrey, England.

Credibility

Since Rad had participated in COTC at Bishop's during his days at university, he knew something about the artilleryman's craft, even if such knowledge came from working with guns from the First World War. When it came to the infantry, however, he was woefully unprepared. He arrived at the regiment ignorant of even the most basic skills, and he was compelled, much like the soldiers in his platoon, to learn all that was required 'from scratch.' Compounding this problem was the fact that, as the platoon's lieutenant, he was responsible for teaching his soldiers much of what they required, even if he was less than familiar with the material at hand. Faced with this awkward dilemma – the teacher being as unread as the students – Rad took it upon himself to master a particular subject the night before he was scheduled to lecture to his men. In this way, he taught himself much of what was required and then, in turn, did his best to pass this knowledge on to others. He recollected: "...and that's how we learned and we became experts really on our [own], all the things that an infantryman has to do, making camouflage, compass reading, shooting, the works."[33] Displaying a keen sense of initiative and resolve, something that cost him many late nights and many early mornings, he knew that his men depended upon him for their training and so he sought an adequate, if less than ideal, solution. Incidentally, when he was eventually sent to Brockville in eastern Ontario for his basic officers' training course, he was much further ahead than the remainder of the candidates as a consequence of his earlier employment, and he was frequently called upon to offer lectures on particular subjects:

> ...and when they started to test me and so on, they said, 'Christ, you know more than the instructors around here in Brockville, we'll use you as an instructor.' I never did take the Brockville course, I taught in Brockville, and the reason... is that we had taught ourselves in Sherbrooke....[34]

Such opportunities as this allowed him to gain additional experience in a variety of settings, and to build upon his quickly developing self-confidence.

Because his knowledge with respect to certain matters was often incomplete, Rad regularly admitted his ignorance and avoided deceiving his soldiers by appearing all-knowing. Although he always tried to be as well prepared as possible, there were certain things that he simply did not know, and he rarely hid this fact:

> I think it's awful if a guy gets up to give a lecture and he doesn't know anything about it. He doesn't know his subject properly and there's always somebody in the audience that knows a hell of

a lot more about [it] than he does, and I think this is so true with leading. If you don't know, don't talk about it, in other words, just admit it and say 'I don't know what the hell you're talking about...'[35]

Thus, he believed that attempting to mislead his men would do more harm to his credibility and reputation as a leader than if he just admitted that he was not well versed on a particular subject. Lying could do nothing but frustrate his goal of building trust within his platoon, and the results of misleading his men or trying to fool them could be truly disastrous. Being truthful and somewhat humble, on the other hand, seemed to resonate with his soldiers. If a leader was found out:

> ...right away they lose, they've lost confidence right away. People just say, 'Well, to hell with you, I'm not following you or what you have to say.' And this is so true, and this happens I think in any particular profession if you get caught out. And I think that was the point that General [F.F.] Worthington at the beginning [of our training] was trying to emplace upon us when we were young officers, that they, the troops, will find you out eventually so be careful and make sure that... when you're talking, the truth is what is required.[36]

Had Rad benefited from earlier and more comprehensive training, admitting his ignorance might have damaged his credibility and image since he should have known about that which he was addressing, but in the early days of the SFR, such was not the case.

When confronted with a challenging situation, or a question that he could not readily answer, he always tried to remain calm and collected. Appearing agitated and frantic, so he reasoned, would certainly not encourage others to place their trust and confidence in him, nor would it serve any real purpose. The men with whom he soldiered took their cues from such signals as his outward demeanour and his body language, judging him accordingly. Because of this, he consciously monitored his mannerisms and language so as to set a positive example and to keep his men focused upon the job at hand, which, at this time, was learning the infantryman's craft. Rad believed that a leader who 'lost his head' in the heat of the moment, especially during battle when subordinates looked to him for direction, could not inspire confidence, and thus, could not lead effectively. To this end:

> ...the thing is, if you can do the job basically with a clear head and think reasonably well and take everything into consideration, it seems to me that you'll probably have a good chance of achieving what you're trying to do, but if all of a sudden you get flustered and it really gets to the point that you can't control yourself, then I think the game gets lost and not only does it bother you, it bothers all the group, whether it's the platoon or whether it's the company or whether it's the whole battalion, they're the ones that are going to suffer....[37]

Empowerment

Even before joining the army, Rad understood that everyone possessed different skills. Coming from diverse civilian occupations and backgrounds with varying levels of education and experience, some men proved to be extremely knowledgeable in particular areas, but less so in others. Some understood higher mathematics, but not the basic operating principles behind the ubiquitous screwdriver... and vice-versa. Rad recalled:

> I think the business of treating people is based on respect. In other words, you respect everybody. And we all have different characters and we've all had different experiences in 'civvie street.' And now you put a uniform on and that doesn't leave you, you're still the same person, you just put a uniform on instead of coveralls.[38]

Radley-Walters personal collection

Rad (far right), Nairn Boyd (second from left), and fellow officers enjoying culinary delights while training in England.

Using this reality to his advantage, he encouraged everyone within the platoon to learn from each other and he consciously ensured that he also participated in this active exchange of ideas. Given the training regime being used by the regiment at this time, such an approach proved extremely beneficial. He recognized from the outset that his men were citizen soldiers, possessing a wealth of diverse experience and largely unaccustomed to following directions without question, and that a non-authoritarian leadership style that both solicited and valued their input would generally resonate with them. Humbling himself and temporarily putting aside his rank, Rad asked questions of his subordinates and learned from their honest replies. Never attempting to appear 'all-knowing' served to create trust by admitting weaknesses and engaging others for their betterment. One of the keys to his success lay in his willingness to admit "...what you do know and what you don't and relying on others to help you when you need it."[39] Everyone in Rad's platoon, including Rad himself, worked together as a team in pursuit of a much larger goal. Indeed, one soldier who served under him valued the fact that he "listened to me" and "trusted me."[40] Since all were in a similar situation, being introduced to the role of infantry for the first time, he desired everyone in his platoon to ask questions and to lend assistance.

"Lying could do nothing but frustrate his goal of building trust within his platoon..."

With respect to his desire to create a culture in which all felt free to express their reasoned opinions, he recalled at length:

> ...and you could see the strengths and weaknesses, some guys would say, '...gosh, this is the first time I've ever done this,' and somebody else would tell a story and, you know, the way he did it automatically and the way he explained it, everybody would be listening to him ... and he was teaching the group, really. He knew more than I knew about that particular thing at that time. And we encouraged that, I encouraged that. I believed everybody in the platoon was an instructor in their own right and had different experiences before they joined the services that could help us all. ...and I would encourage that all through my career. For gosh sakes, if you've got anything to say to help us, well... each one of us has only got one tongue and we've only had a certain amount of experience, and so on, so if you can encourage anything in discussion and add something to it which will help us all, for gosh sakes do it.[41]

Rad did not accept every opinion or idea that was put forward, since his role as a leader and his authority would have been compromised had this been the case. This being said, however, he did not mind if a suggested course was mistaken as a panacea for all situations at an early date, and especially during battle later on, because it represented an opportunity to learn: "...either they're corrected or they're helped, one or the other...."[42]

Encouraging everyone in the platoon to become an active participant in their own training was a constant challenge. When achieved, however, the results were tremendous. Through collective problem-solving, the group became more cohesive through sharing in a common experience; a strong team mentality soon asserted itself by overcoming a particular problem together. The level of trust within the platoon also rose during such exchanges, since the soldiers saw their leaders, namely Rad and his non-commissioned officers, exposing their deficiencies, taking an active interest in the material, and attempting to increase their proficiency and expertise. The fact that they could help their officers with a particular problem rather than the other way around increased their self-confidence. In Rad's estimation: "I learned an awful lot from the men,"[43] as they did from him.

Rad's willingness to engage his soldiers, whether making a decision, or overcoming a training difficulty, created exceedingly strong bonds of trust and mutual respect that would last throughout the war, even when challenged by the most severe setbacks on the battlefield. He tried on all occasions to do right by his men, something that they duly appreciated. Being devoid of an over-bearing ego and never acting 'high-hatted' led some of his former soldiers, years later, to describe Rad as "a humanist first," one who had the rare ability to "...command without inflicting injury."[44]

Active Participation

When the formal training ended, usually during the late afternoon or early evening, sports became the order of the day. Baseball was the game of choice in the summer and hockey in the winter, with skiing and snowshoeing also being popular diversions. When the opportunity arose, platoon, company, and regimental teams often played against one another. Aside from increasing the soldiers' level of physical fitness, always an important consideration, sports served to foster cohesion amongst the participants, regardless of rank. In keeping with his desire to know his subordinates well, Rad found that his participation gave him the opportunity to bond more closely with those whom he commanded, and to meet others throughout the regiment and beyond:

> The business, I suppose, when you come down to it, [is that] I enjoy people and I enjoy challenges and I enjoy trying to make them a little better than they think they are... and I did it by talking to them, by joining them in all kinds of sports. I played on the regimental hockey teams, I played on the regimental baseball team, and I found I... got to know everybody's name. Say

you're on the regimental volleyball team, there was 20 other guys right there, and then you get on the hockey team, there's another 20 or so, and you get on the baseball team...[45]

He believed that officers should "...take part in everything..." or, at the very least, should "...get out there and do something... or pick something whereby you can be with the men...."[46] Being an accomplished athlete already – he had played football for Bishop's during his university days and all manner of games during his childhood in the Gaspé – he was primed to participate in such activities, but the possibility of making his platoon more cohesive was equally appealing.[47] He understood that whether on the sports field or on a training ground, the more time that the platoon spent together as a whole facilitated the growth of cohesion. Rad's men could learn more about his character, personality, and faults, while he could learn who was more aggressive, and who was an individualist rather than a team player. In the end, sports served a much higher purpose than mere recreation, for athletics "...brought people together...."[48]

"Rad found that his participation gave him the opportunity to bond more closely with those whom he commanded..."

The friendly rivalry fostered as a result of competition extended well beyond the playing field, although its utilitarian purpose of building unity remained much the same. Some of the other platoon commanders in the SFR had been with Rad at university, having joined the army together once they had completed their education. Being good friends, and competitive ones at that, they soon tried to 'outshine' each other by demonstrating how efficient their platoon was in comparison to others. Exercises in the field, training schemes, and drill, essentially any group activity, provided an opportunity to compete. In Rad's estimation, the soldiers did not seem to mind that their leaders were vying with one another, mostly in the spirit of friendship, and they soon took to the competition themselves with much vigour and interest. Through this, like sports, they became more cohesive, for they had to work closely together in order to win. Striving in unison for a common purpose gave all concerned a sense of pride, confidence, and closeness, especially when they succeeded:

> ...you were very proud of who you were, you know, even as a platoon commander where you only had 32 men, you know, 'there's nobody that's going beat us,' and you built up that sort of reputation, not being bloody minded about it, but just being sort of happy with one another.[49]

This pride ultimately exerted a formative influence. "Now this brings the unit together... they're all pretty proud of who they are and where they are, and each platoon is pretty proud and I think if you can get that pride within each group then you get the pride in that whole business, it all comes together then...."[50] Group activities afforded many opportunities for Rad and his soldiers to build trust and cohesion, respect, and loyalty that would serve them all well when the ultimate test of combat materialized.

By all accounts, Rad's superiors were impressed with his leadership abilities in these early years. Others certainly noticed his style and approach. In February 1943, two years after joining the army, a confidential assessment of all SFR officers on strength at the time remarked that he was "...[a] very excellent officer in every respect. Powerful physique and an all around athlete. A natural leader and one of the best trp ldrs [troop leaders] in the unit."[51] A mere four months later, Rad received a similar assessment, with his commanding officer, Lieutenant-Colonel Mel Gordon, observing: "This officer shows outstanding ability, leadership and reliability."[52] During the late summer of 1943, Gordon reinforced his earlier observations by remarking that Rad was "...carrying out [his] duties most efficiently."[53] All in all, Rad's superiors thought him to

Radley-Walters personal collection

Major Radley-Walters receives the Military Cross from General Bernard Law Montgomery in Ghent, Belgium, October 1944.

be a highly competent and able leader, one who would likely perform well in battle. Later events would prove them entirely correct in their positive assessments.

In Normandy, Rad would come into his own as an exceptional and dependable leader and tactician. Part of his success was due to his constant reliance upon those few simple yet powerful principles of leadership that he had developed and refined during his early days as a Sherbrooke Fusilier. The situations in which he found himself would, of course, change drastically after 6 June 1944 – namely, actual battle as opposed to merely preparing for it – yet his leadership style would remain largely unchanged. Indeed, his time in Normandy gave him the opportunity to apply these proven and useful approaches in a wide variety of settings, and to even develop a few more that only served to increase his reputation and his ability as a competent leader. His formative experiences at home, at university, and in the regiment, served him well throughout the rest of his military career.

Acknowledgements

We should like to thank the following individuals for their kind assistance at all stages of this project, for, without their support and encouragement, little could have been accomplished: Jeff Stouffer, Pat Radley-Walters, Bill Coupland, Wyn van der Schee, Andrew, Harvey and Irene Theobald, Douglas Hope, Alf Hebbes, Paul Pellerin, Tim Cook, Bob Edwards and Bernd Horn.

CMJ

NOTES

1. C.L. Mantle interview with S.V. Radley-Walters, 11 July 2007.
2. *The Valour and the Horror*, a Canadian-made documentary series by Brian and Terence McKenna, aired in three separate two-hour episodes in January 1992 and examined the Canadian role in Hong Kong, Bomber Command, and the Normandy Campaign. Controversy surrounding the manner in which the Canadians were depicted continues to this day, with the reputation of the McKenna brothers remaining poor. For balance, see D.J. Bercuson and S.F. Wise, *The Valour and the Horror Revisited* (Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1994).
3. See post-production script of Episode Three, "In Desperate Battle: The Normandy Campaign," available online at <http://www.valourandhorror.com/DB/STORY/normandy_script.php>, last accessed 19 October 2006.
4. Mantle interview with Radley-Walters, 11 April 2007.
5. Such is essentially the reasoning behind the Canadian Forces Leadership Institute's *In Harm's Way* series. Taken together, these volumes, currently numbering five (sub-unit command, perspectives on operational duty, senior commanders, senior NCOs, and trust), seek "...[to] create a distinct and unique body of Canadian leadership literature and knowledge to assist leaders at all levels in the Canadian Forces in preparing themselves for operations in a complex security environment." Additionally, the individual case studies that are used as chapters, "...represent a wealth of information that can help others to prepare for operations and leadership in general. They provide challenges and possible solutions that can be used by those who find themselves in similar circumstances. In essence, they can act as virtual experience for those who have not had the opportunity to deploy on operations either in Canada or overseas."
6. Leadership insights gleaned from interviews have been inserted into the text of both articles with no attempt to locate each technique within a specific time or place (save for the distinction between preparing for battle and battle itself). Rad's growth as a leader was a gradual and continuous process, with successive experiences compounding upon one another, so to attempt to determine where precisely he first used a particular approach would be exceedingly difficult, if not impossible. Since he related his impressions, rather than a succinct chronological narrative, this method of presentation seems most appropriate and useful.
7. For an example of the contention that later experiences cannot be understood without recourse to initial formative experiences, see Craig Leslie Mantle, *Learning the Hard Way: The Leadership Experiences of Lieutenant Agar Adamson during the South African War, 1899-1902* (Kingston, ON: CDA Press, 2007) where it is suggested that Adamson learned much from his time in South Africa and duly put this knowledge to good use during the First World War.
8. An academic treatment of Rad's childhood, school years, and early military career, which is also based upon extensive interviews, can be found in Lawrence James Zaporzan's, "Rad's War: A Biographical Study of Sydney Valpy Radley-Walters from Mobilization to the End of the Normandy Campaign, 1944," Unpublished MA Thesis, University of New Brunswick, 2001.
9. Ten one-and-one-half hour interviews were conducted in Kingston at Rad's personal residence between 15 November 2006 and 29 August 2007.
10. Rad was born on 11 January 1920.
11. Notice of Rad's MC appeared in the *London Gazette*, 21 December 1944, Item 5861; the citation has been reproduced in Zaporzan, "Rad's War," Appendix, p. 286. Notice of Rad's DSO appeared in the *London Gazette*, 24 January 1946, Item 646. The citation has been reproduced in D.C. Masters, *Bishop's University: The First Hundred Years* (Toronto: Clark, Irwin, 1950), pp.147-149. The latter citation repeatedly mentions his competent and inspirational leadership.
12. See "after action reports" included in *Library and Archives Canada [LAC]*, M.B.K. Gordon Fonds, MG30-E367, Vol. 2, Folder 18, specifically, "Op 'CHARNWOOD' – The Fall of Caen – 8/9 Jul 44," dated 17 July 1944, and, "Op 'ATLANTIC' – Overture to the Breakthrough," dated 31 July 1944. Rad and his squadron played but a diversionary role in Op WINDSOR, an action for which he was "...highly praised for his excellent and invaluable work" by Major-General Rod Kellar, General Officer Commanding, 3rd Canadian Infantry Division. Further comments on Rad's role in Operation *Windsor* can be found in *Ibid.*, Vol. 2, Folder 19, "Establishing the Beachhead, 6 June-7 July." For Operation *Totalize*, see Ken Tout, *A Fine Night for Tanks: The Road to Falaise* (London: Sutton Publishing, 1998).
13. After the war, Rad also served on the staff of the Royal Canadian Armoured Corps School at Camp Borden as the chief instructor. He displayed a leadership style when employed in this capacity that was very similar to that relied upon in Europe. Never being pompous, and always full of charisma, he gathered all of his students together and explained tank tactics to them, using his wartime experiences as appropriate examples. He was, as one former soldier remembered, "...a true natural leader that people would follow." C.L. Mantle interview with Wyn van der Schee, Kingston, ON, 10 May 2007.
14. Rad's postwar activities are outlined in *Directorate of History and Heritage [DHH]*, 000.9 (D70), Biographical File, S.V. Radley-Walters. The text of his CMM citation is located herein.

15. Interest in Rad's wartime record remains high despite the passage of some 65 years. For example, a recent documentary ("Who Killed Michael Wittmann?," *Battlefield Mysteries*, Breakthrough Entertainment, 2008) attempts to determine which unit, the SFR (Rad's squadron in particular) or the 1st Northamptonshire Yeomanry, killed the German ace tanker.
16. Zaporzan, pp. 57-61.
17. Mantle interview with Radley-Walters, 11 July 2007.
18. Jack Morton, "Rad," in *Sentinel* 8 (1974), p. 21.
19. Matthias William McA'Nulty, an English-speaking Roman Catholic, was a veteran of the First World War. He was the former Commanding Officer of the Sherbrooke Regiment, had commanded the 10th Infantry Brigade in the rank of colonel, and had served as the commanding officer of the Bishop's University COTC from 1936 to 1939. Rad recalled that McA'Nulty was probably the right man for mobilization, being very interested in and dedicated to his regiment. He was honest, loyal, and a good administrator. However, despite these attributes, Rad did not believe that he was a man destined for success in the field, owing to his inability to understand infantry tactics and new methods of communication. See Zaporzan, pp. 68-71.
20. Mantle interview with Radley-Walters, 21 February 2007.
21. Mantle interview with Radley-Walters, 31 January 2007.
22. Mantle interview with Radley-Walters, 11 July 2007.
23. For an academic treatment of this concept, see Colonel Bernd Horn, "Wrestling with an Enigma: Executive Leadership," in Colonel Bernd Horn (ed.), *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective* (Toronto: CISS, 2000), pp.123-144.
24. Mantle interview with Radley-Walters, 11 July 2007.
25. Mantle interview with Radley-Walters, 21 August 2007.
26. *Ibid.*
27. Mantle interview with Radley-Walters, 31 January 2007.
28. Mantle interview with Radley-Walters, 15 November 2006.
29. Mantle group interview with Alf Hebbes, Jimmy Jones, Ed Haddon, Alf Hall, Weldon Clark, Arnold Boyd, Phil Lawrence and John Hale at the Sherbrooke Fusilier Regiment's monthly reunion, Royal Canadian Legion Branch 344, Toronto, Ontario, 27 November 2008. [Hereinafter, Group Interview.]
30. Mantle interview with Colonel (ret'd) Harvey Edward Theobald, MC, CD, Ottawa, ON, 21 October 2008.
31. Mantle interview with Radley-Walters, 21 February 2007.
32. Mantle interview with Radley-Walters, 21 August 2007. Admittedly, Rad refers to his soldiers as friends within this quotation. Whatever the situation may have been between veterans in years of peace, as at reunions where friendship among all was common, indeed encouraged, he was always keen to maintain a certain amount of distance between leader and follower during the war. Rad would later skirt the uncomfortable problem of having to discipline his soldiers with whom he had become acquainted by outlining how he would approach each instance that required resolution and then never wavering from that course, except where his better judgment dictated. Being constant in the application of discipline helped avoid personal feelings from swaying him from his duties. In being up front with his soldiers, he let them know exactly what would happen should they conduct themselves poorly, thereby putting the responsibility for their conduct squarely upon their own shoulders. Any punishments that they might receive were then essentially their own fault, for they had been warned earlier as to the consequences. Mantle interviews with Radley-Walters, 21 August 2007 and 11 July 2007.
33. Mantle interview with Radley-Walters, 11 July 2007.
34. *Ibid.*
35. Mantle interview with Radley-Walters, 21 February 2007.
36. Mantle interview with Radley-Walters, 31 January 2007. Rad learned from his mentor, Major-General Frank F. Worthington, that "'...you can never fool the troops.'" The latter also cautioned: "'...just remember be very careful what you say because in the end you can never fool the people,' and he said '...they'll catch you in the end' and this is very true I think. In other words, you can't just put it over people, you've got to know what you're talking about and be respected for it...." *Ibid.*
37. Mantle interview with Radley-Walters, 29 August 2007.
38. Mantle interview with Radley-Walters, 21 August 2007.
39. Mantle interview with Radley-Walters, 21 February 2007.
40. Group Interview.
41. Mantle interview with Radley-Walters, 11 July 2007. Rad was also a little shy at first, but eventually gained his confidence. Remembering how intimidating the army was for him, he tried to make it less so for others: "I'd be embarrassed to ask a question at the beginning of my career until quite late into my career really.... I always thought people knew things better than I did. And consequently, this was something I had with myself to overcome. And I think that happens to many, many people. When you're in the position [of leadership], then you [ought to] try and get your own people to start talking a little bit more and helping you and so on...." Mantle interview with Radley-Walters, 21 August 2007.
42. Mantle interview with Radley-Walters, 11 July 2007.
43. *Ibid.*
44. Group Interview. By this, the interviewees meant injury to one's self-esteem and self-worth. Rad was not one to belittle, demean, or highlight personal shortcomings.
45. Mantle interview with Radley-Walters, 11 July 2007.
46. Mantle interview with Radley-Walters, 6 December 2006.
47. For a discussion of the impact of sports on cohesion and officer-man relations during an earlier conflict, see G.D. Sheffield, *Leadership in the Trenches: Officer-Man Relations, Morale and Discipline in the British Army in the Era of the First World War* (London: Macmillan, 2000), pp. 44-48.
48. Mantle interview with Radley-Walters, 11 July 2007.
49. Mantle interview with Radley-Walters, 21 February 2007. The idea that the level of identification that individuals will assume is dependent upon the group against which they are compared is expressed in Charles Kirke, "The Organizational Cultural Approach to Leadership: 'Social Structures' – A Tool for Analysis and a Way Ahead," in Allister MacIntyre and Karen Davis (eds), *From the Canadian Forces Leadership Institute's Research Files: Volume 1: Dimensions of Military Leadership* (Kingston, ON: CDA Press, 2006), pp. 283-310. See also Charles Kirke, "'We Don't Like You, Sir!' – Informal Revenge as a Mode of Military Resistance in the British Army," in Craig Leslie Mantle (ed), *The Unwilling and The Reluctant: Theoretical Perspectives on Disobedience in the Military* (Kingston, ON: CDA Press, 2006), pp. 213-234. If, for instance, platoons of the same company compete with one another, individuals will hope that their specific platoon will triumph, even though all competitors belong to the same unit. If, on the other hand, different regiments engage in competition, unit members will hope that their regiment will prove victorious, regardless of their own membership in different platoons and companies within that regiment.
50. Mantle interview with Radley-Walters, 6 December 2006.
51. *LAC*, Gordon Fonds, Vol. 4, Folder 35, "Confidential Report on Officers," 15 February 1943. An earlier, unsophisticated assessment simply described Rad, along with nearly all other officers, as "good." See *DHH*, 164.003 (D2), Lieutenant-Colonel M.W. McA'Nulty to District Officer Commanding, Military District 4, 10 June 1941.
52. *LAC*, Gordon Fonds, Vol. 4, Folder 35, "Recommendations for Promotion," Lieutenant-Colonel M.B.K. Gordon to Headquarters, 3 Canadian Army Tank Brigade, 19 June 1943.
53. *Ibid.* "Recommendations for Confirmation of Rank," Lieutenant-Colonel M.B.K. Gordon to Headquarters, 2 Canadian Army Armoured Brigade, 20 August 1943.

DND photo TN 2008-0340-05 by Corporal Igor Loutsiouk

The British Commonwealth Air Training Plan commemorative gate at Canadian Forces Base Trenton.

CANADA'S GREATEST CONTRIBUTION – NATIONAL IDENTITY AND THE ROLE OF PRIME MINISTER W.L. MACKENZIE KING IN NEGOTIATING THE BCATP AGREEMENT

by Bill Dalke

Introduction

On 17 December 1939, Canadians gathered around their radios to listen to a broadcast delivered by Prime Minister William Lyon Mackenzie King. This was a special day for Mackenzie King. Not only was it his 65th birthday, but it also marked the culmination of a series of negotiations that would have a marked effect on the Allied war effort. Mackenzie King announced the details of an agreement that had been reached by the governments of Canada, the United Kingdom, Australia and New Zealand. This agreement related to a cooperative air training program, and was referred to as the British Commonwealth Air Training Plan (BCATP). Its magnitude would be unparalleled. By the time the program ended, more than 130,000 aircrew had been trained, along with 80,000 groundcrew.

Although Mackenzie King's announcement described a scope and scale of program previously unheard of, it did not reveal all the details, nor did it give any indication of the hard bargaining involved in reaching the agreement. Today, the abbreviation BCATP is synonymous with Canada. This appears natural, since the program was conducted by Canadians on Canadian soil. The truth, however, lies much deeper than that.

My hypothesis is that Prime Minister Mackenzie King's tenacity and sense of nationalism were solely responsible for ensuring a distinctly Canadian national identity within this program. His fervent belief in Canada being *separate from*, but at the same time *supportive of*, Britain had far-reaching effects. This article will outline the origins of the BCATP concept, detail the 'behind-the-scenes dealings' that occurred prior to reaching the agreement, and describe how exactly the Canadian nationalist nuances of the agreement were reached. Mackenzie King will be revealed as a man who possessed considerable national pride and sense of purpose. His vision endured, and, ultimately, it ensured a distinctly Canadian role and identity, not just in the program, but also in the overall war effort.

Chief Warrant Officer J.W. "Bill" Dalke *is a recent graduate of the Knowledge Acquisition Program at the Royal Military College of Canada. He is currently the Wing Chief Warrant Officer at 16 Wing, CFB Borden, Ontario.*

National Film Board of Canada/Library and Archives Canada photo PA-802278

Prime Minister Mackenzie King, King George VI and Queen Elizabeth at the Banff Springs Hotel during the Royal Tour of Canada on the eve of the Second World War, 27 May 1939.

Genesis

The roots of the BCATP can arguably be traced back to the First World War. In 1916, Britain's Royal Flying Corps (RFC) was hard-pressed to reinforce its front line units when increased casualties began to add strain to its pilot training system as it existed on British soil.[1] The solution, supported whole-heartedly by Canada, was to create the airfields and necessary infrastructure to conduct pilot training in North America. These were established in Ontario, primarily at Camp Borden, with smaller airfields being built near Deseronto, Ontario, and several other locations in the Toronto area. The organization's name, RFC Canada, was later changed to RAF (Royal Air Force) Canada after the RAF was created through the amalgamation of the RFC and the Royal Naval Air Service (RNAS) on 1 April 1918. In 1917 and 1918, the total number of aircrew members trained by RAF Canada was 3135 pilots and 137 observers (excluding Americans), of whom 2359 pilots and 85 observers had deployed overseas before the armistice.[2] It was manned by a group of RFC officers and commanded by a Briton, Lieutenant Colonel C.G. Hoare. This organization was entirely under British control. Canada did not have its own air force, and, in its role as a submissive member of the Commonwealth, it allowed this British organization to be created and managed solely by RAF personnel on Canadian territory.

Perhaps this is the reason that its existence is little known in this country today outside of military or historian circles. The program, although very successful, was not considered Canadian. It was created, staffed, and managed by Britain. Canada, as a loyal Dominion, was simply doing its part by helping the war effort as best it could. The matters of sovereignty or nationalism did not factor into the equation. This would not be the case during the Second World War, and Prime Minister Mackenzie King would see to that.

Early Attempts

After the First World War, the RAF maintained an opportunity for Canadians to pursue a career in that service. Two permanent positions were reserved for university or RMC graduates each year, and Canadians with high school diplomas could compete with British applicants for five- or six-year short service commissions.[3] Commencing in 1934, a significant RAF expansion scheme sought to invite and accept more Canadians into British service. This initiative received some Canadian support, and it served to accomplish three British objectives: the maintenance of a very high standard of aircrew selection, the easing of strain upon its own manpower resources, and the involvement of other Commonwealth countries in RAF expansion.[4] This policy was supported by the Canadian government, in part because there often were not enough positions within the still-miniscule Royal Canadian Air Force (RCAF) for those who wished to join this service.

In 1936, a serving Canadian in the RAF made a proposal that would eventually lead to the creation of the BCATP. Group Captain Robert Leckie, then Superintendent of the RAF Reserve, submitted a memorandum detailing the strategic advantages of creating an aviation training facility in Canada.[5] In this document, he pointed out the favourable meteorological conditions that would permit year-round flying, as well as the fact that Canada would be far from the anticipated enemy action in Europe, while also being located close to the industrial potential of America. Leckie believed that such a program would attract many Canadians to the RAF.

In August, Air Commodore Arthur Tedder, then Director of RAF Training, and Lord Swinton, the British Secretary of State for Air, put forward the idea to the Canadian Minister of National Defence, Ian Mackenzie. Mackenzie was very anxious to cooperate in all such matters, and stated that personally, he would be "...only too glad to accede" to this proposal.[6] However, when he put forward the matter to the Prime Minister in September, Mackenzie King had a very different opinion. This was reflected succinctly in Cabinet's September decision that it would be "...inadvisable to have Canadian territory used by the British government for training school purposes for airmen."[7] The matter then went dormant for nearly two years.

In May 1938, British Prime Minister Neville Chamberlain sent a mission to Ottawa to assess the Canadian aircraft industry and its manufacturing potential. The head of the

mission, British industrialist J.G. Weir, was also instructed to put forward the air training question again.[8] The opportunity to do so arose during a meeting between Weir, Sir Frances Floud – the British High Commissioner in Ottawa – and Prime Minister Mackenzie King. At this meeting, Mackenzie King refused to accept the training proposal. A subsequent meeting only served to aggravate the Prime Minister. Mackenzie King's main objection, as expressed to the House of Commons, rested in having "...[a] military station to be put down in Canada, owned, maintained and operated by the Imperial Government for Imperial purposes."[9] Mackenzie King saw this as distinctly different from having British pilots train in Canada at Canadian facilities under Canadian control. He was also mindful not sign on to any agreement that could be viewed as committing Canada to a future European war on Britain's side. Such a decision at that time would not have been well received by the province of Quebec, which still harboured a great amount of resentment and discontent with respect to Canadian involvement, and, particularly, the conscription issue, during the First World War.

Although Mackenzie King had cautioned the British delegation not to disclose the content of the discussions publicly, subsequently the information was leaked to the press. This led to some embarrassing enquiries and governmental criticisms being raised in the Senate by Arthur Meighen, and, in the House of Commons by R.B. Bennett, the Leader of the Opposition. Mackenzie King was forced to admit to their occurrence, and some very lively debates ensued. The Prime Minister's stance on the issue, and that of the government, was succinctly explained by him in the following statement:

> "This government has never at any time said that it was not prepared to give in our own establishments the opportunity to British pilots to come over here and train, but they will do it in our own establishments, controlled by our own Minister of National Defence who is responsible to this parliament. This is an entirely different thing from having a branch of the British forces establish headquarters in this country, direct their own men here and be responsible, not to this parliament for what takes place in Canada as a consequence, but only to the British parliament and the British people."[10]

This statement would form the basis for further discussions between Mackenzie King and the British government. On 7 July, the new British Secretary of State for Air, Sir Kingsley Wood, told the British House of Commons that arrangements had been made "...for an officer to be sent immediately to Canada to explore... the possibility of working out such a scheme for training facilities in Canada."[11] However, it soon became readily apparent that British expectations were too high. Group Captain J.M. Robb, Commandant of the RAF Central Flying School, arrived in Canada only to find that the British government had a false impression that Mackenzie King's offer to train British pilots for the RAF also extended to training Canadian pilots for RAF service.[12] While being more than willing to discuss the training scheme, Mackenzie King was only prepared to accept British trainees coming to Canada to train in Canadian facilities. The underlying British request for Canadian pilots to be trained in Canada for *British* service was considered by him to be out of the question.

Incredibly, Air Commodore G.M. Croil, the RCAF's Senior Air Officer, was unaware of how adamant the Prime Minister was on this issue. And Croil, along with Wing Commander G.R. Howsam, Director of Training, had created a plan for training 300 Canadian pilots per year for the RAF. Within the plan, it was stated that British personnel would make up any shortfalls, should they occur, of the intended 300 Canadian pilots. This plan also conceded the necessity for three entirely new air training schools to be created, in addition to those already in being at Trenton and Camp Borden, in order to reach the targeted output. This was all very appealing to Robb, who met with Croil and L.R. LaFleche, the deputy Minister of National Defence, to expand it into a three-year plan. To Robb, it all appeared to make sense. Why would Britain even consider sending such a large quantity of personnel to Canada and back for training that could be done in Britain instead? This seemed absolutely ridiculous to the British. It made far more sense for these pilots to be drawn from eligible Canadian candidates for subsequent training and service in the RAF. Furthermore, the British intended to carry a large part of the financial requirements.

From the Archives of the Commonwealth Air Training Plan Museum, Brandon, Manitoba

The Plan would require the services of many military and civilian personnel of both genders. Aircraft maintenance crew in front of Avro *Anson* aircraft, #5 Air Observer School, Winnipeg, Manitoba.

The Minister of National Defence gave his approval to the plan, and he requested LaFleche to present it to the Prime Minister. This LaFleche did on 8 August 1938, but Mackenzie King's hostility was evident in Cabinet. He instructed LaFleche to "...tell [Group] Captain Robb who has come from England that our proposal was to afford facilities for training *British* pilots – not recruiting Canadians for British service, and to afford facilities for what was desired within that compass."[13] Mackenzie King viewed the plan as a definite war plan that sought to guarantee a location for British training, thereby ensuring *Canada's automatic involvement* and cooperation in the war, whenever that eventuality might occur. He wished to ensure that the public was not presented with an impression that the government was indicating in advance its intentions of involvement in any upcoming hostilities.

Robb scaled down the plan (henceforth referred to as Robb's Plan) to one that sought 135 pilots per year. In Mackenzie King's response, he emphasized three points.[14] First, only British pilots were to be included in the plan, and this point was repeated in order to make the matter unmistakably clear. Second, he believed the sheer size of the plan was an obstacle that would interfere with Canada's own planned RCAF training and selection process. In fact, the plan requirements significantly exceeded the RCAF planning numbers of 50 to 70 pilots per year, and Mackenzie King believed this initiative would overshadow and virtually destroy the autonomy of Canada's air force. Third, any schools established in Canada had to be solely under the control of Canada's Department of National Defence. Subsequently, and, not surprisingly, Mackenzie King formally rejected Britain's proposal on 31 December 1938.[15]

Mackenzie King's reply sent both parties 'back to square one.' The Prime Minister was willing to help the British, but, at the same time, he had no intention of making a military commitment for the country that would threaten either sovereignty or national unity. Britain had no choice but to accept these considerations, and new discussions commenced in January 1939.

Over the next two months, a very scaled-down agreement was finally reached. Croil advised the British that a maximum of 50 RAF student pilots could be accommodated annually in Canada.[16] These could be trained in conjunction with the 75 planned annually for the RCAF, and the air force training organization was changed considerably to allow this to occur. While training previously consisted of one 10-month course, it was restructured into three 16-week stages, and the elementary flying training (EFT) phase was contracted out to civilian flying clubs. As it materialized, this air training agreement was never actually implemented. The first group of British pilot trainees was due to begin training in mid-September 1939, but the cataclysmic events of that month overtook the plan, and the trainees never arrived in Canada. Instead, Britain decided that, in this instance, it would be best for their training to be completed on British soil.

CWM 19770474-020

Although it appeared that all was for nought with respect to an aircrew training plan, such was not the case. Canada was fully aware of the importance that air training held for Britain. Britain, for its part, had learned that training in Canada would be conducted only under RCAF auspices. And these realizations would lead to an agreement of unparalleled scope before the year was out.

The Plan

Canada's sovereignty and independence from Britain was illustrated by the fact that it was not until one week after Britain's declaration of war that Canada's own decision to go to war was taken. That date was 10 September 1939.

> "Within the plan, it was stated that British personnel would make up any shortfalls, should they occur, of the intended 300 Canadian pilots."

British Prime Minister Neville Chamberlain had made an urgent appeal to Canada for the expansion of RCAF air training establishments. The British anticipated problems in meeting air personnel requirements, and stated that Canada could best assist by concentrating on training aircrew, to set a goal of training 2000 pilots annually, to enlist skilled mechanics, and to train as many observers and air gunners as possible.[17]

Mackenzie King replied on 12 September 1939 with the assurance that air training capabilities would be expanded rapidly, and he offered to dispatch a number of partially-trained individuals to Britain immediately. Ever mindful of Canadian nationalism, he also added a desire for 'Canadian Air Force units' to be formed overseas whenever enough sufficiently trained Canadians became available, and that Canadian personnel must be made available for transfer if the government should later decide to form distinctive Canadian air units for overseas service.[18]

The Air Ministry conceded that the proposed schools would be controlled by Canada. It also foresaw a fourfold training increase requirement. Croil made another assessment, based upon this information, and recommended that training goals of 1000 monthly graduates be set, with further consideration for future expansion beyond that number.

> "The Air Ministry conceded that the proposed schools would be controlled by Canada."

In London, however, Vincent Massey, – the Canadian High Commissioner – and Stanley Bruce, his Australian counterpart, were conceiving a plan of incredible magnitude. After further discussions with W.J. Jordan, their New Zealand counterpart, and Air Chief Marshal Sir Cyril Newall, the RAF Chief of Staff, they went to see the Dominion Secretary, Anthony Eden, on 16 September 1939. Massey and Bruce suggested, "...[that] consideration be given to a scheme whereby Canadian, Australian, and New Zealand airmen should be trained in Canada... and... sent to the front as distinctive Canadian, Australian, and New Zealand air forces."[19]

On 26 September, telegrams were sent to the prime ministers of the three nations outlining the scheme to pool Dominion resources, to conduct elementary pilot training in each country, with advanced training occurring in Canada, and then to transfer graduates overseas to join Canadian, Australian, and New Zealand squadrons. The message sent to Canada estimated that 50,000 Commonwealth aircrew would be required annually. Four-ninths of that number could be raised and trained within Britain, while the remainder would come from various parts of the Commonwealth to be trained in Canada.[20] Mackenzie King immediately recognized the importance of this program, and realized that, with concentration of Canadian energies upon air training, there would be less pressure for a larger army and therefore less risk of the need to consider conscription.[21] All aircrew would be volunteers. After presenting the proposal to Cabinet, Mackenzie King wired Chamberlain of Canada's acceptance in principle, but noted that Canada was lacking in sufficient instructors and aircraft for a program of such magnitude. He also mentioned that the matter of division of costs would need to be addressed, and that Ottawa would be pleased to host a conference in order to finalize arrangements and terms.[22]

The British negotiating team arrived in Ottawa on 14 October, led by Lord Riverdale, a prominent industrialist and advisor on the purchase of war materials. On 17 October 1939, he met with Mackenzie King, but he did not deliver a good first impression. He spoke as if all but minor details had already been settled. He also gave details of the proposed plan to the press, and the Canadian government did not appreciate this impropriety. Riverdale made the mistake of referring to the plan as 'your scheme' when speaking to Mackenzie King, who corrected him diplomatically by pointing out that the scheme was, in fact, Britain's, and certainly not his. Mackenzie King recorded that he was, "...rather amused at the sort of railroading, taking for granted style which Riverdale adopted," and noted that it was "...amazing how these people... from the Old Country... seem to think that all they have to do is to tell us what is to be done. No wonder they get the backs of people up on this side."[23]

Mackenzie King's first formal meeting with the British Mission took place on 31 October 1939. He began by reading the opening lines of the British Prime Minister's communication, and made it perfectly clear that the Air Training Plan had originated from the British government, and that Canada had been invited to cooperate. Canada, thus far, had indicated only a willingness to participate. When Riverdale, accompanied by Captain Harold Balfour, the British Parliamentary Undersecretary for Air, presented the proposal, it was immediately obvious that the two nations had very different views. Riverdale

DND Photo PL 2052

outlined a program to train 850 pilots, 510 air observers or navigators, and 870 wireless operators/air gunners every four weeks, approximately 29,000 aircrew per year.[24] Based upon this projection, Canada would need to create 72 aircrew schools of all types plus support, storage, maintenance, and ancillary units and facilities. Riverdale also declared that Britain would supply a 'free contribution' of aircraft, engines, and spares valued at $140 million. This left a projected cost balance of $748,500,000, of which Canada was expected to cover half, and supply half the trainees, while the remaining $374,250,000 would be divided between Australia and New Zealand.[25]

The Canadian Prime Minister was not pleased with Riverdale's 'airy' manner.[26] In addition, the size of the program and the suggested cost distribution was startling. Mackenzie King responded in plain language, stating that Riverdale's reference to Britain's 'free contribution' was inappropriate, and that it should be kept in mind that it was actually Canada that was making the contribution. He added that there was nothing in what Riverdale or Balfour said that was in the least bit appreciative of Canada's willingness to cooperate. Mackenzie King interpreted this as a 'taken-for-granted' attitude, that it was Canada's duty and obligation, and that the Mission had only to tell the Canadian government what was expected of it.[27] Mackenzie King later reflected:

> "It will never be known what we have saved this country by making clear that Canada has gone into this war of her own volition to co-operate; also what has been saved the British Empire of possible dismemberment as a consequence of this attitude. We would get nowhere if it were for a moment assumed that as a part of the Empire, it was for the central part to tell the outlying parts what they were to do... the worst part of the whole business is that this scheme is, in reality, a recruiting scheme for the British Air Force rather than any genuine attempt for any co-operation."[28]

The financial implications were astounding to the Canadians. Mackenzie King made it clear that the plan could not possibly be shared in the proportions described. J.L. Ralston, Canada's Minister of Finance, echoed those sentiments, and observed that Britain's contribution was far too small.

Obviously, considerable negotiations ensued. These cannot be concisely detailed within the limitations of this brief article. The cost of the plan, in its final form, was estimated at $602,271,210 from inception to 31 March 1943, which was the agreed-upon termination date. Costs to the three Dominions were amended to be reflective of the ratio of trainees that would be provided. Canada's share, not counting the cost of elementary training, was established at $287,179,331.[29] And, in due course, the continuation of the war necessitated an extension of the plan until March 1945.

Mackenzie King dedicated a considerable amount of effort to the negotiations in order to guarantee that Canada's interests were safeguarded. He ensured that the

From the Archives of the Commonwealth Air Training Plan Museum

Aircrew practice formation flying in the ubiquitous de Havilland *Tiger Moth* elementary trainer over #32 Elementary Flying Training School (RAF), Bowden, Alberta.

overall administration of the program rested with the Canadian government, and that command responsibility belonged to the RCAF. The other participating nations' interests were protected through a supervisory board in which each nation had a voice. This board met monthly, and made recommendations to the Chief of Air Staff. As the end of negotiations came into view, Mackenzie King dealt with an associated matter of wheat prices. On this matter, he received assurances from the British Prime Minister that a mutually satisfactory agreement would be reached separately.

"Mackenzie King also demanded a statement of priority from the British government that would serve to illustrate the importance that Britain placed upon this agreement."

Mackenzie King also demanded a statement of priority from the British government that would serve to illustrate the importance that Britain placed upon this agreement. Mackenzie King was seeking a formal admission that Canada's role in the air training scheme would be the nation's predominant war effort. Although the other participating nations were content with the agreement at this point, Mackenzie King pressed for a statement regarding priority that would say that Britain felt that Canada's participation would provide more effective assistance than any other form that could be provided by the nation. He anticipated this statement would serve to help avoid a conscription requirement, and would appease Quebec's citizens. Chamberlain subsequently provided a statement that echoed almost exactly what Mackenzie King was demanding, but with a stipulation that the British, "...would welcome no less heartily the presence of land forces in the theatre of war."[30] Mackenzie King edited this phrase to his liking and, during his broadcast announcing the BCATP to the Canadian people, he used it to emphasize the degree of importance accorded by Britain to this important agreement.

Mackenzie King was ruthless on one more point of the text. This related to the status of the Dominion squadrons. The agreement stated, "...the UK Government undertakes that pupils... shall, after training... be identified with their Dominions, either by... organizing Dominion units or in some other way. The UK government will initiate inter-governmental discussions to this end."[31] Mackenzie King wanted the agreement changed to reflect that Canadian personnel would be organized into RCAF units at the request of the Canadian government, and would not just be subject to the whims of the mother country. The British Air Ministry obviously had other ideas in mind, as exemplified by the formation of 242 (Canadian) Squadron in October 1939. It was comprised largely of Canadian members of the RAF. Mackenzie King welcomed the gesture, even referring to it in his broadcast announcing the BCATP, but it was too obscure for him. His demand centred upon Canadian squadrons being designated only as RCAF, and that those same squadrons would be organized when requested by the Canadian government, and not by Britain. After much discussion and the relaying of messages, a suitable text was agreed upon. Late on 16 December, the members of the British Air Mission were in Mackenzie King's office where Riverdale presented an amended Article 15, which stated "...[that] the UK Government, on the request of the Canadian Government, would arrange that Canadian pupils when passing out from the training scheme will be incorporated in or organized as units of the Royal Canadian Air Force in the field."[32] This brought the negotiations to an end. The parties present signed the document after midnight, and the date reflected that it was signed on Mackenzie King's birthday, 17 December 1939.

Conclusion

Prime Minister W. L. Mackenzie King was a leader with considerable moral fibre. He played a singularly important role throughout the process by which the BCATP agreement was reached.

From the Archives of the Commonwealth Air Training Plan Museum

Aircrew trainees and Bristol *Bolingbroke* light bombers at #10 Bombing and Gunnery School, Mount Pleasant, Prince Edward Island.

It is obvious that Britain's preference was to repeat the air training program that had been conducted in Canada during the First World War under its control. In 1936, Canada's Minister of National Defence was ready to concede to Britain's will. Only Prime Minister Mackenzie King prevented this from occurring. A similar situation had occurred with the industrialist J.G.Weir's mission in 1938. Again, Mackenzie King proved to be the voice of nationalistic reason. He adamantly refused to concede to British desires to create, occupy, and manage air training organizations conducted upon Canadian soil. Mackenzie King fought off attacks from the opposition that criticized him for this stance, and that publicly questioned his loyalty to the Commonwealth. To this, Mackenzie King replied emphatically that such efforts on Canadian soil would only be conducted under RCAF direction and Canadian control. When Robb's Plan was presented with a view to training 300 Canadians per year for RAF service, the Canadian Prime Minister was the one individual who concisely and forcefully made his beliefs known. His influence upon the ultimate agreement is unquestionable.

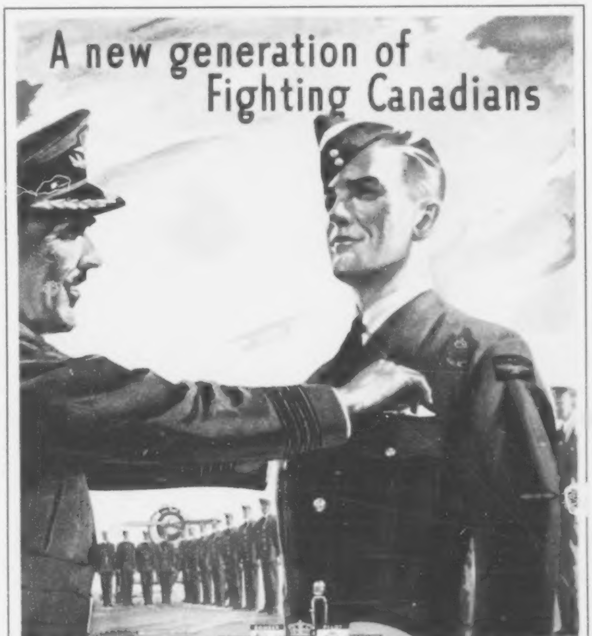
"In reality, Mackenzie King was anything but a subservient Dominion leader."

It is unlikely that the BCATP would be a matter of national pride today were it not for Mackenzie King's considerable influence. He consistently sought autonomy from Britain, and he frequently had to contend with seemingly arrogant and superior British attitudes. His purpose was not solely founded upon nationalistic grounds, but was also for political and military reasons. At the time, Mackenzie King saw the Plan as a means to avoid supplying large quantities of troops to the fighting fronts. All BCATP candidates would be volunteers, and this, in itself, might ultimately serve to avoid conscription, and thereby appease Quebec, which still harboured significant ill feelings as a result of events that had occurred during the First World War.

Not only was the matter of control of facilities on Canadian soil important to Mackenzie King, but he also had the foresight to stand his ground with respect to the operational disposition of Canadians after their training had been completed. His determination for Canadian aircrew to be designated as such and for RCAF units to be created at the behest of Canada, instead of Britain, resulted in Britain conceding that Canada would have a voice instead of being subject only to its direction. In reality, Mackenzie King was anything but a subservient Dominion leader.

The creation of #6 (RCAF) Group within Bomber Command, as well as other smaller indigenous RCAF fighting formations, would not have occurred were it not for Mackenzie King's demonstrated tenacity during BCATP negotiations. Number 6 Group was the ultimate result of his ensuring that Canadian operational formations would be created when requested by the Canadian government. The active squadrons of the Canadian Forces today (the 400-series squadrons) all trace their roots to the Second World War. It is interesting to note that, while the origins of many British squadrons can be traced back to the First World War, the same cannot be said of Canadian units. A distinct Canadian identity in the air did not exist at that time, when all Canadian aircrew were assimilated into British units. The ability to form indigenous Canadian squadrons during the Second World War was a direct result of the foresight of Prime Minister Mackenzie King. He alone recognized the importance of Canadian identity while others around him sought only to address the conflict. Mackenzie King chose to address both issues simultaneously. The effect of his strength of character is still evident today. Otto Bauer once wrote: "A nation is a totality of men united through community of fate into a community of character." A considerable portion of the Canadian character was forged during the Second World War. And Prime Minister William Lyon Mackenzie King was, in fact, the blacksmith.

CMJ



CWM 19930002-005

NOTES

1. Normand Marion, *Camp Borden: Birthplace of the RCAF* (Toronto: Kromar, 2004), p. 6.
2. *Ibid.*, p. 11.
3. F.J. Hatch, *The Aerodrome of Democracy: Canada and the British Commonwealth Air Training Plan, 1939-1945* (Ottawa: Directorate of History, Department of National Defence, 1983), p. 2.
4. *Ibid.*, p. 6.
5. Peter C. Conrad, *Training for Victory: The British Commonwealth Air Training Plan in tne West* (Saskatoon, SK: Western Producer Prairie Books, 1989), p. 2.
6. W.A.B. Douglas, *The Creation of a National Air Force: The Official History of the Royal Canadian Air Force, Vol. II* (Toronto: University of Toronto Press, 1986), p. 195.
7. *Ibid.*
8. Hatch, p. 8.
9. J.L. Granatstein, *Canada's War: The Politics of the Mackenzie King Government, 1939-1945* (Toronto: Oxford University Press, 1975), p. 44.
10. Wing Commander F.H. Hitchins, *Air Board, Canadian Air Force and Royal Canadian Air Force* (Ottawa: National Museums of Canada, 1972), p. 355.
11. Conrad, p. 3.
12. Hatch, p. 9.
13. Douglas, p. 201.
14. Conrad, p. 3.
15. Douglas, p. 203.
16. Hatch, p. 10.
17. Douglas, p. 204.
18. *Ibid.*
19. Vincent Massey, *What's Past is Prologue: The Memoirs of the Right Honourable Vincent Massey, C.H.* (Toronto: Macmillan, 1963), p. 304.
20. Hatch, p. 15.
21. J.W. Pickersgill, *The Mackenzie King Record: Volume I, 1939-1945* (Toronto: University of Toronto Press, 1960), p. 40.
22. Douglas, pp. 205-206.
23. Pickersgill, p. 41.
24. Hatch, p. 16.
25. *Ibid.*, p. 17.
26. Douglas, p. 209.
27. Pickersgill, pp. 42-43.
28. *Ibid.*, p. 43.
29. Hatch, pp. 19-20.
30. Douglas, p. 212.
31. Hatch, p. 23.
32. Hatch, p. 25.

CATP Museum

SPECIAL FEATURE

A PRESENTATION TO THE ATLANTIC COUNCIL OF CANADA

NATO AND CANADIAN CAPABILITIES – WHAT DO WE HAVE TO DO NEXT?

by Michel Maisonneuve

Reuters RTX9CD6

Russians in Ossetia, 2008.

4 November 2008

Dear friends, thank you for inviting me. It is a great pleasure to return to Ottawa to take part in this discussion on the future of NATO and Canada's role within the Alliance in the current global context, especially in light of Russia's intervention in Ossetia.

Preparing for today, and now listening to today's discussions reminded me of my own trip to South Ossetia in 1995 with then-Brigadier-General Barry Ashton; our mission was funded by the Military Training Assistance Programme, and the Russians wanted to show us one of their peacekeeping missions along their 'near abroad.' So they flew us to Vladikavkaz and we subsequently drove across the Caucasus Mountains in a small bus, in July, in our full Canadian Forces (CF) uniforms, escorted by armoured BMPs. It was eight dreadful hours in hot, dry conditions, stopping every few hours to meet hardy mountain villagers and drink a shot of warm vodka, eventually leading us to one the poorest places to which I have ever been. A few years later, Chechnya was in the news, and now South Ossetia itself. What I remember most about that trip is the conviction of all the players we met; how they believed in their cause – even though we saw only one side of the simmering conflict. The Russian commanders believed they were safeguarding Russian lives, and, as usual, the ordinary people only wanted stability and normalcy. In fact, I was happy to hear Minister Graham refer to "ordinary people" this morning; we may be discussing strategic issues and their influence on a particular political situation, but we must remember that ordinary people – human beings – are the ones being affected by these conflicts. In any case, this belief in the legitimacy of the cause was similar to that which I found in all the missions in which I have been involved.

I propose to address my remarks in three main thrusts; first, I want to briefly discuss the utility of NATO today. Second, I will discuss the future capability needs of the Alliance, not only in light of the Russian intervention, but in the current global context; third, I will address in general terms some of the capability needs of the Canadian Forces from my point of view.

NATO has, over its existence, not been the most efficient of organizations. Accused by many of being a bloated bureaucracy with no operational capability, of doing too much talking that ultimately leads to the lowest common denominator on the ground, NATO has had difficulty shedding its Cold War approach to issues. But those that seek to minimize NATO's accomplishments and call for its dismemberment forget the positives.

NATO must retain the ability to continue its traditional role of deterrence, as well as retaining the capability to intervene. We need a NATO that is visionary, flexible, and expeditionary. One of our approaches in standing up NATO's Allied Command Transformation (ACT) in 2003 was to estimate its utility by attempting to answer the question, "What if there was no ACT?" The same

approach could be used here: "What if there was no NATO?" At the highest level, of course, there would continue to be trans-Atlantic dialogue; but it would not be institutionalized, it would not be regularized, comprehensive, or necessarily coherent. There would be no regular round table meetings of NATO Nations from both sides of the Atlantic at the Ambassadorial level, and at the very senior military level. If there was no NATO, we would end up creating it; even President Medvedev suggested the creation of a new Euro-Atlantic security treaty to supersede NATO, as opposed to changing NATO to meet today's requirements. If there were no NATO, Russia would be forced to deal bilaterally with the United States, and other countries, whereas through the NATO-Russia Council – even if not perfect – Russia is able to access regular high-level forums that include the United States. The U.S. Chairman of the Joint Chiefs of Staff recently met with his Russian counterpart in secret in Helsinki; perhaps secrecy would have been less necessary if this had been in the "cadre" of NATO's regular meetings. I well remember my own meetings while at NATO where I negotiated with the Chief of the Russian Staff, Gen Baluyevsky; this was quite an experience. NATO allows unprecedented outreach opportunities – to wit, the Secretary-General traveling to China, the Istanbul Cooperation Initiative, along with the Partnership for Peace programme and the Mediterranean Dialogue.

But perhaps it is in the tactical realm that we often forget the utility of NATO over its long life. Just the standardization programme is an incredible accomplishment that would have been impossible without NATO. Armaments, supplies, and organizational structures are what we usually think of, of course. But there is also doctrine, and further down, techniques, tactics, and procedures – what we commonly call TTPs – that have evolved to the point that most militaries of the world usually adopt NATO's because they have been developed through a long process of finding those that work, and they *do* work. For all its challenges generating forces for operations, its convoluted operational chain of command, and its confused lines of authority, there are many positive stories of "understanding" NATO procedures.

So, what must NATO consider in terms of future capabilities generally, but also in light of the challenge of Russia's incursion into Georgia? Its first and main effort must remain at the diplomatic level. NATO may concern Russia, but its regular institutional forum with the Russians can ensure diplomatic activity is pursued. As mentioned earlier this morning, we should have reinforced our dialogue with Russia in the NATO-Russia Council instead of suspending it. NATO-EU dialogue is also helpful to ensure the EU's diplomatic efforts are at least understood if not totally coherent with those of NATO. As colleagues have already discussed, it is apparent that Russia wishes to engage further diplomatically throughout the world and especially in its "near abroad," as we saw with President Medvedev's recent efforts in bringing together the leaders of Armenia and Azerbaijan to discuss the frozen conflict in Nagorno-Karabakh. There is scope for collaboration and reinforcement of efforts that promote stability by Russia, even if its final intentions are sometimes questionable.

We are not talking here of absolving Russia of its behaviour; we are talking about keeping a strenuous dialogue open with an important and influential international partner to include regular meetings and even combined military exercises, such as those described by colleagues today. This is the only way to answer Professor Dutkiewicz's question; What does Russia want – and what do we want? Similarly, NATO should continue strenuous diplomatic dialogue with Georgia – engage with her before she is offered a seat at the NATO table.

Secondly, there are the often-quoted renewal efforts required by NATO nations in the realm of common funding policies, and improved decision-making. This latter issue includes the requirement for consensus. Nations need to ask themselves whether NATO consensus is required at every level, in every committee, and for every decision the Alliance must take. In my view, it is not. At least, the issue of consensus should be placed on the table and debated; there is no question the inertia-filled decision-making procedures currently used could be improved.

Third, as a required capability, it is my conviction that one of NATO's greatest future needs lies in the *mise en œuvre* of what we at Allied Command Transformation used to call the Effects-Based Approach to Operations (EBAO), and what is now called the Comprehensive Approach. In simplistic terms, the Comprehensive Approach entails ensuring the coherence of all means at the disposal of NATO to prevent or resolve a conflict. This includes military means, of course, but also the synchronized application of all other means, be they diplomatic, economic, and so on... This *does not* mean – as has been clearly stated by NATO – that NATO itself must possess all the levers to accomplish this synchronization. It *does* mean, in my view, that NATO must be prepared to use its influence, its diplomatic clout, to ensure those organizations that do control those other levers synchronize their application in operations. NATO does require tools to do so. There are currently applications being developed, such as the NATO Strategic Overview, which can help in this strategic-operational level challenge.

As we know, nothing happens in NATO unless it is championed by nations. This, therefore, is my challenge to our country. As we have struggled ourselves to operate in a comprehensive (3D+T or Whole-of-Government or whatever is today's *term du jour*), a comprehensive inter-departmental application of operational effort – and we are not there yet – we should take the lead with similar-minded other NATO nations, and pursue the

implementation of the comprehensive approach in NATO's operations. It is a capability that is imperative for today's operations.

Fourth, NATO must re-energize its involvement with new nations to ensure they meet their obligations as full members. As mentioned, the obligations of nations do not stop after they join as full members. This applies to Georgia as well. The NATO Defence Planning process has been revamped and it should prove useful to that end. As NATO encourages nations to modernize and acquire useful capabilities, the impact is felt across all member-states. Time precludes listing all of them, but the development of these new capabilities must include those useable and necessary to intervene in out of area operations – deployable, employable capabilities. It is easy to deplore the lack of employable and deployable forces in NATO, but we must always remember that NATO's capabilities are those of the member nations. If national assets are not useable or deployable, those of NATO will not be.

This leads me now to whither Canada's capability requirements in the current context. This subject does not lend itself to a short panel, so I will address a few areas without delving into the details of re-equipping our naval, land, and air elements. Strategically, improved capabilities will be required to deal with the challenges of today and the future; failing and failed states, terrorism, non-state belligerents, nuclear weapons proliferation, population growth and migration, energy and water security, trade security, and the economic rise of the Asia-Pacific region, to name but a few. For the past few years, Canada has been embroiled in the difficult mission that is Afghanistan, plus another 15 missions throughout the world. In Afghanistan, we have lost nearly 100 soldiers [120 as of 14 June 2009] and one diplomat, my friend and colleague from Kosovo days, Glyn Berry.

What about the future? What will happen once the mission in Afghanistan is over? The transformation of the Canadian Forces initiated by General Hiller focused upon enhancing our capabilities to better deal with the 'can of worms' that Canada may have to face in unstable countries or those experiencing growing instability, as is the case with Afghanistan. Since we began our intervention there, we have concentrated our efforts almost exclusively upon this mission, in terms of instruction, rearmament, and doctrine. Today's discussion on Russia's intervention in Georgia is a clear indication that maintaining conventional and versatile combat capabilities is more than just a residual need.

Clearly, the combat capabilities demonstrated by Russia throughout the incursion have been less than impressive. Poor missile and air power capabilities have been identified as the main weaknesses, though communications were also problematic. It has been said

DefenseImagery Mil 080906-F-0560B-110

The Georgian flag flies above a military base in Gori, Republic of Georgia, which had been badly damaged by an earlier Russian strategic air strike, 6 September 2008.

that not long after the hostilities began, the Russians lost their lines of communication and had to command their troops using cell phones. All this to say that the 'Bear' may not be what it used to be. Nonetheless, the re-emergence of a Russian intervention policy is pushing us to re-examine our needs and capabilities, notwithstanding the still-unanswered question: is Russia once again a potential adversary?

For me, the main current capability issue remains, what will be the ability of Canada to undertake limited general-purpose operations after 2011 – after our transition in Afghanistan? I believe we must now seriously plan for that moment and decide how we will proceed from all points of view. My belief is that we should retain our current counter-insurgency capabilities honed through serious operational engagement in the Afghanistan theatre. However, we should also look at improving our general-purpose combat capabilities – what General Hillier called capabilities against the 'Bear,' or a conventional adversary. In NATO, for example, there may be useful new ideas. The current thinking is to develop a concept they call "hybrid warfare," which was described for me as enabling small units to synchronize their actions on the ground as we usually do with large units. This would enable the synchronized conduct of conventional as well as irregular warfare. Canada would do well to examine such cutting-edge concepts and apply its brain trust to fleshing them out, and thereby helping NATO in the process.

In terms of joint combat capability, original transformation plans for the CF included the stand-up of a Standing Contingency Task Force (SCTF). Unfortunately, current operations have precluded the full implementation of this organization. As my colleague Colonel (ret) Gary Rice has pointed out in several recent articles, this capability is still required and should be an item of first priority in the aftermath of the Afghanistan mission in 2011. Essentially, the concept of an SCTF centres around the grouping of naval, army, and air assets, plus special operations forces, under a single commander with sufficient resources to deploy to an expeditionary theatre and engage therein. The implications of this organization and its potential missions are clear; mobility requirements are first and foremost. Now that CC 177 and C 130J aircraft have been purchased, the air mobility requirement is on the way to being met. Current plans do not call for the acquisition of an amphibious capability, and this is an essential requirement for an operational SCTF. There are a number of current examples of ships that could provide this capability; a proper definition of the requirement might yield something like the Danish *Absalon* Class or the Australian *Canberra* Class, or even at the top end of the scale, the U.S. *Wasp* Class of ship.

The planned three Joint Support Vessels should be acquired as soon as possible to ensure the sustainment of joint units while in an expeditionary theatre. Anything less would undermine the capabilities of the SCTF. The SCTF is a reasonable commitment for Canada to undertake; it would reinforce the joint aspect of the CF (a battle not yet won), and it would provide the Canadian government a superb political tool for expeditionary response in light of our engagement in this globalized world. Simply put, the requirement is for a sea-based joint operational capability to enable the government to intervene where it decides.

Another important capability improvement in Canada centres around personnel issues. Thus far, the CF have not managed to attract sufficient numbers to counter attrition, so announced personnel increases have not been met. This trend must be reversed. Ever since I was a young officer, I have always believed the problem of the CF lay in the lack of personnel to man the equipment it fields now. Regiments and battalions are depleted and under strength: one unit is seldom sufficient to fulfil an operational task, so reinforcements must be brought in from other units. The training system is under tremendous pressure, which forces regular units to be tasked to reinforce it by providing instructors from those units, which leads to under strength units, and so on. This issue is compounded by a lack of specialists in all three environments.

We need to continue to improve our support and employment of the reserves – although this seems to be improving. The second most important job of the regular force after operations ought to be support of the reserves to enable them to reinforce operations; this would further help in reducing the pressure on regular forces. We still have not lightened up procedures for transfers from the regular force to the reserves, and here I speak from personal experience. We generally do well in enrolling reserve personnel into the regular force, but the reverse process is less than efficient. The reserves are therefore missing out on a pool of trained and effective personnel who want to continue to be engaged.

Education and training are an important aspect of capability – as I am now especially concerned with one of these two aspects in my current post, I must make the point. The CF must ensure a coherent training and education system is in place for its personnel. The CF of today has not been this operationally experienced since Korea. We must supplement this experience by continuing our efforts to create a well-educated, well-trained force. On the educational side, this includes inter alia production of a sufficient number of officers from its military colleges, the availability of scholarly study programmes in sociology, anthropology, religion and culture, and health sciences, for example, as well as the most efficient use of our scarce resources towards the effective delivery of training and education. I am glad to say efforts in this area already have begun, and we are making progress.

There are other specific capabilities which proved themselves essential during the Russia/Georgia conflict and which are sure to be part of any conventional operation now and into the future. For example, cyber-attacks were reportedly undertaken by Russia against Georgian targets. These included defacing of websites, web-based psychological operations, and distributed denial of service attacks. In fact, just a few days ago, there were reports of government websites being attacked. There is no doubt that Canada must orient some of its future capabilities towards cyber-defence. Here again, NATO has been enhancing the development of these capabilities through its Centre-of-Excellence network.

In short, it is important to remind ourselves of the useful role the Alliance plays as an international institutional forum. If NATO were no more, we would be forced to reinvent it. Its capabilities to deter are just as essential as its reaction and engagement capabilities. Furthermore, the considerable advancements made by NATO in standardizing national doctrines, equipment, and procedures have rendered it a leader in these areas – a leader imitated by nations the world over.

In terms of capabilities, NATO must continue to develop its capacity to promote meaningful dialogue with Russia as well as with other nations in the region. It must also ensure that aspirant countries continue to fulfill their engagements. Decision-making procedures and budget regulations must be scrutinized and the Alliance must apply a comprehensive approach to conflict.

With respect to Canada, the big question mark involves the needs of the Canadian Forces once the mission in Afghanistan comes to a close. It is an appropriate time to re-evaluate the Canadian Forces' need to maintain versatile combat capabilities. Canada has to review its plans to establish a permanent joint contingency combat unit with all of its elements and equipment. Efforts to overhaul its personnel system (pertaining to reserves, education, and training) must continue. In light of the conflict in Georgia, numerous other capabilities, such as cyber-defence, must be developed.

These few arguments offer several building blocks; they form a skeleton to which we must add flesh and muscle. The need for renewed capabilities is immense for both Canada and NATO. For residents of those nations in which we will intervene in the future – as it is for the citizens of Ossetia whom I have met – these capabilities are clear: They must allow us, and NATO, to intervene in order to regain stability and security.

Lieutenant-General (ret'd) J.O. Michel Maisonneuve, *a distinguished Canadian soldier, is currently Academic Director, Royal Military College Saint-Jean.*

NATO photo 2008I021-080916C001

Visit of the North Atlantic Council to Georgia – Meeting of the North Atlantic Council with members of the Georgian Parliament, 16 September 2008.

VIEWS AND OPINIONS

A CANADIAN DEFENCE AND SECURITY INNOVATION CENTRE: AN IDEA WHOSE TIME HAS COME

by Bob Near

DND ET2009-0014-30 by Corporal Roderick Hopp

In Vancouver, part of a Port Security Unit marshal for *Exercise Silver*, which is, in turn, part of the 2010 Integrated Exercise Program designed to respond to potential emergencies/threats that may occur at the 2010 Olympic Winter Games.

Introduction

Ensuring the defence and security of Canadians, protecting and projecting Canada's interests abroad, and contributing to international peace and stability are among the most important responsibilities of the Government of Canada. This requires the Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF) to possess not only physical assets such as soldiers, aircraft, ships and other military 'hardware,' but also a sound intellectual understanding of national and international security matters in all their dimensions. In other words, the Canadian Government, and, specifically, the DND/CF, must possess the high quality 'greyware' necessary for identifying and analyzing a wide range of defence and security challenges in order to develop effective policies and strategies for managing those policies. These include how best to manifest Canadian sovereignty in remote regions of the country, respond to a potential pandemic, conduct consequence management for chemical, biological, radiological, or nuclear (CBRN) events, and cooperate with Allies in combating global terrorism, along with other issues. Having a powerful intellectual capacity in all these areas is also important for enabling the development of appropriate operating concepts, doctrine, training, and equipment, not only for the CF, but for all instruments of national power.

To achieve this strategic level greyware capability, it is proposed that a radically new and specialized CF organization be established, based upon a reconstituted and re-roled Canadian Forces Experimentation Centre (CFEC). To be called the Defence and Security Innovation Centre (DASIC), this new unit would focus upon identifying and proposing innovative solutions to Canada's security and defence needs. Possessing in-depth understanding of Canada's strategic situation while valuing 'outside the box' thinking, the DASIC would actively explore new defence and security concepts for Canada, especially those requiring a whole of *government*, or even a whole of nation approach. As such, it would carry out the following activities:

- investigate and analyze Canada's defence and security requirements in their totality;

DND IS2009-4000-07 by Corporal David Cribb

RCMP Constable Aaron Hogan makes a mock arrest of a fellow officer after a brief chase through the woods surrounding the Olympic Village as part of *Exercise Silver*.

- design and recommend national security operating concepts;
- conduct security and defence experimentation, modelling and simulation;
- write strategic level security and defence doctrine for the Government of Canada;
- liaise and coordinate with 'think tanks' and academia on international security issues deemed relevant to Canadian interests; and
- coordinate with the Canadian Defence Academy and civilian institutes of strategic studies to sponsor education and training for select CF members in the field of national security studies.

In effect, the DASIC would undertake to explore Canada's security requirements in all of its many dimensions – not just military – while proposing policies, strategies, and doctrine for satisfying them. At the same time, it would constitute an outstanding example of the CF's "... transformation journey to [becoming] more relevant, responsive, and effective in defending Canadians and their interests at home and abroad"[1]

Foundation for the DASIC: The Invariants of Canadian Defence

In broad terms, the role and functioning of the DASIC would be established upon what the late Dr. R.J. Sutherland of the Defence Research Board described as the 'invariants' of Canadian Defence.[2] The first of these invariants is that Canadian defence and security policy must never prejudice or threaten Canadian national unity;[3] second, Canada must never be perceived as offering a threat to the security and territorial integrity of the United States – hence, the requirement for intimate defence cooperation between both countries to secure and protect the North American continent; and third, in order to balance and offset the huge American preponderance in the Canada-US defence relationship, Canada must actively seek out and participate in other international security arrangements, such as NATO and the United Nations. It is in support of these three invariants that the DASIC would operate. The DASIC's main product would be defence and security concepts that foster national unity, provide security assurances to our American neighbour, and enable Canada to operate effectively in the international arena as an independent, respected, and capable middle power. To this end, the DASIC would also monitor and advise on CF developmental policies, priorities, and processes.

DASIC Operating Framework: Canada's National Security Policy

While Canada's strategic invariants would establish the strategic operating foundation for the DASIC, its day-to-day work would be conducted within the framework of Canada's National Security Policy (NSP).[4] The NSP establishes six activity areas through which Canadian security is to be achieved:

- Intelligence;
- Emergency Planning and Management;
- Public Health Emergencies;
- Transportation Security;
- Border Security; and
- International Security

In each of these activity areas, there are specified actions and tasks leading to a multi-faceted approach for managing real and potential threats to Canadian security. While the policy assigns DND and the CF particular responsibilities in the field of International Security, notably with respect to NATO and the UN, the fact remains that all six security areas could involve DND and the CF, depending upon the scale and scope of a particular emergency or crisis.[5] Consequently, the DASIC's focus would be on developing operating concepts in all six security domains, including establishing requirements for integrated doctrine, training, and equipment to meet whatever security issues might arise. The DASIC would also assist other government departments and agencies (OGD/OGA) in conducting their own contingency planning in support of the NSP.

Supporting Guidelines: Government Policy and Priorities

While the NSP will provide the DASIC its main terms of reference, the DASIC's day-to-day work would also be determined by the political policies and priorities of the government of the day, including Canada's treaty obligations as a member of NATO and NORAD. Domestically, this will require the DASIC to develop concepts, doctrine, and training for ensuring Canadian sovereignty in the high north and on our coasts, responding to civil emergencies, and affecting a host of other tasks and activities the Canadian Government deems important. Internationally, the DASIC will produce concepts and doctrine in support of Canada's continental defence obligations, and for effecting our NATO and UN responsibilities. These include, *inter alia*, contributing to international stability and peace support operations, as well as alliance transformation initiatives agreed to by Canada, such as the Prague Capabilities Commitment, the NATO Response Force, and Force Goals assigned Canada in the NATO Defence Planning Questionnaire.

Comprehensive/Integrated Operating Approach

The diverse nature and complexity of Canada's security and defence situation will require the DASIC to embrace a comprehensive or integrated operating approach[6] – one that capitalizes upon the capabilities and talents that reside outside of DND and the CF. This includes working closely with other government departments and agencies, such as the Department of Foreign Affairs and International Trade, Fisheries and Oceans Canada, the Canadian International Development Agency, the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Security and Intelligence Service, and Public Safety Canada. Also, the DASIC will maintain close contact with non-governmental organizations (NGO) and other civilian specialists in the broader security field. To undertake the development of integrated security

DND ET2009-0014-51 by Corporal Roderick Hopp

Members of the RCMP and the Canadian Navy speak with a protester aboard a Vessel of Interest during the exercise near Canada Place in Vancouver, 11 February 2009.

concepts, it would be desirable to include members from these organizations on the staff of the DASIC to work shoulder-to-shoulder as part of one integrated team. In addition, there would be liaison and exchange officers from Allied nations, and perhaps other security partners. To further meet the requirements of a comprehensive and integrated approach, the DASIC would seek out cooperative relationships with academia, the Pearson Peacekeeping Centre, and other national and international institutes involved in defence and security concepts.

Port Inspection Divers, working from HMCS *Discovery* in Vancouver harbour, inspect the jetty around Canada Place.

Creating the DASIC

As to physical infrastructure requirements, the new DASIC could be housed in the already approved for construction "Joint Experimentation Capability (JEC)" facility, planned for Shirley's Bay, Ottawa. With respect to its initial operating capability (IOC), the DASIC would draw its personnel from the existing Canadian Forces Experimentation Centre, which would be 're-cast' and populated with the appropriately qualified personnel to create this new capability. The physical design of the DASIC building would be one of its most unique features, being ergonomically moulded to foster intellectual creativity, innovation, and brainstorming, which will be key attributes of what, in effect, will be a 'Team Canada Idea Centre.' At full operational capability, the DASIC will be an intellectual showcase, not only for the CF/ DND, but also for the Government of Canada. As such, it should have no problem attracting the best military and civilian minds for employment within.

DASIC Areas of Focus

The DASIC will have a "Canada First" strategic focus – meaning its work will be anchored on the invariants of Canadian defence while developing concepts and doctrine consistent with the NSP and the defence priorities established by the Government. Within these modalities, the DASIC would organize its work around three areas:

- analysis of Canadian security and defence requirements in support of meeting our domestic, continental, and international defence obligations. The DASIC would also explore emerging security issues, such as climate change, energy security, and how to effect new doctrines, such as the Responsibility to Protect;
- concept development and experimentation in all six national security domains with particular focus upon Effects-Based Approach to Operations (EBAO,) Network-Enabled Operations (NEOps,) Whole of Government approach, and NATO capability packages agreed to by Canada. In this latter regard, the DASIC would work closely with NATO's Allied Command Transformation, with a view to obtaining NATO Security Infrastructure Program (NSIP) funds and NATO experimentation resources in support of DASIC work that also supported NATO transformation objectives;
- writing strategic level doctrine with particular regard for applying Canadian national power in support of operations in a Joint, Interagency, Multinational, and Public (JIMP) environment.

Conclusion

Creating a Defence and Security Innovation Centre of the type described will provide the Government of Canada with an outstanding intellectual capability for helping meet the nation's defence and security needs. Anchored on Canada's strategic invariants, while working within the NSP and government priorities of the day, the highly skilled military and civilian members of the DASIC will develop innovative concepts, doctrine, and strategies well-suited for enabling Canada to succeed in the increasingly complex defence and security environment of the 21st Century. Indeed, the DASIC is an idea whose time has come.

Major J. Robert Near *of The Royal Canadian Regiment is currently on Class B reserve service in the Joint Doctrine Branch of the Canadian Forces Experimentation Centre in Ottawa. He retired from the Regular Force in September 2006, after 33 years' service. Major Near has a Master of Arts in War Studies, and is a recipient of the Order of Military Merit.*

NOTES

1. CANFORGEN 159/07 *CDS SITREP 5*, 07 Oct 2007.
2. Dr. R.J. Sutherland, "Canada's Long Term Strategic Situation," *International Journal*, Vol. XVIII, No. 3, Summer 1962, pp. 199-223.
3. There are several examples in Canadian history when the Government's defence policies had to be managed in such a way as to preclude irrevocable damage to national unity. These include Sir Wilfrid Laurier's caveats on the despatch of Canadian troops to fight in the South African War of 1899-1902, the Conscription Crisis of 1917, and the lessons learned from it, leading to how the issue was managed during the Second World War, and the Mackenzie King Government's utter refusal to have Canada engage in British Imperial defence planning during the inter-war years. More recently, regarding the war in Afghanistan, some commentators have stated that significant casualties from the province of Quebec would seriously harm national unity.
4. *Securing an Open Society: Canada's National Security Policy* (Ottawa: Privy Council Office, 2004).
5. For example, a terrorist attack upon the Windsor tunnel, employing radioactive or biological materials would readily invoke a national response across all six security domains, while requiring the CF to provide support of one kind or another to civilian / OGD 'first responders.'
6. The term 'integrated,' in its broadest sense, entails military and non-military organizations working together to achieve a common or shared outcome.

DND photo HS2009-E001-111 by Corporal Rick Ayer

Three members of HMCS *Winnipeg*'s Naval Boarding Party look out over Karachi harbour, Pakistan, 26 April 2009. The ship was visiting Karachi to increase awareness of NATO activities in the region.

MILITARY DEVELOPMENT AND DIPLOMACY IN AFGHANISTAN

by Francis Conliffe

DND photo IS2008-3252 by Corporal David Cribb

Sergeant Dave MacAulay with the Specialist Engineering Team (SET) monitors construction of a new bridge near the Dahla dam, 20 November 2008.

The Defence, Diplomacy and Development approach to operations in Afghanistan aligns with good theoretical counterinsurgency (COIN) practices. In theory. In practice, however, it has been hampered by human resources being too thinly spread, compounded by inter-agency and multi-national friction. Enemy action has further exacerbated these problems. For example, the Afghan Development Zone (ADZ) is a textbook COIN concept, but it is dependent on a persistent concentration of resources. Enemy pinprick raids in distant locations, for example capturing remote, isolated District Centres, result in Canadian elements being diverted from their primary mission in order to drive off Taliban occupiers, exposing the ADZ to enemy destabilizing activities. The textbook solution thus requires tinkering in order to achieve the desired effect while being executed with limited resources. These difficulties have been compounded by an unimaginative approach to development and diplomacy that hampers the growth of Afghan security forces and social and economic development. This need not be the case, as technology exists to permit developing societies to 'leapfrog' past stages and notions of infrastructure upon which developed societies are built. Bypassing traditional development models of electricity generation, sewage treatment, and finance, and considering a different model for education, has the potential to create a more stable, prosperous Afghanistan than do current efforts to mimic western development. Similarly, rural regions far from political centres are struggling to develop effective governing institutions. Their primary Canadian assistance is coming from captains and majors who, while willing, typically lack a background in municipal governance. This need not be the case. The Canadian Forces has proven to be skilled at the 'Defence' leg of the 3D triad. We need to focus efforts on improving our 'Development' and 'Diplomacy' works. While some of the concepts presented here are

beyond the scope of the Canadian Task Force to deliver directly, they are presented to provoke thought about options when conducting aid-related interactions with local Afghans as well as with aid agencies.

Electricity is a rare luxury in Afghanistan. Electricity in rural regions is all but non-existent. Villages plug mosque speakers to a car, tractor, or motorcycle battery for expedient power. Generators for wells run off similar vehicle batteries. Diesel or gas-powered generators are the next most common form of electricity, and sprout a delicate web of wires connecting family compounds. Currently, the main focus of restoring electrical power to the south of the country is the Kajaki Dam in Helmand Province.[1] Predictions are that the Kajaki Dam project will cost up to $500 million and will take two to three years to complete, although frequent Taliban attacks keep delaying this forecast. The dam has two turbines, each producing approximately 16 megawatts of power, one of which is working and the other is being repaired. A third turbine is planned and is to produce about 18 megawatts, which will result in a total generation capacity of 51 megawatts.[2] Yet, NATO forces are having difficulty simply securing that one site to allow construction and upgrades to take place. Assuming it is completed, in order to provide power to Kandahar Province a grid of pylons and transformers will also be required, each vulnerable to attack and vastly more difficult to protect than the dam itself. Consider the difficulties experienced in north-eastern North America during the 2003 blackout, and extrapolate those difficulties to restoring a power grid in a combat zone. In short, few Afghans believe they will receive power from the Kajaki Dam.

Alternatives exist. Numerous companies make portable solar generators of varying size. Generators capable of producing approximately 1500 watts cost roughly $1,500 to $2,000 each. About 250,000 portable generators can be bought for $500 million, producing a combined total of 375 megawatts of electricity, although not all on one grid, and thus more suitable for household rather than for industrial use, with a far more robust, redundant infrastructure that is not vulnerable to sabotage. A small, localized grid of portable generators would provide families and villages with reliable power without having the problems of vulnerable dams or pylons. Assured power would result in greater civil contentment and support for the government than a hydroelectric dam that fails to live up to its promises.

Another option is plasma incineration. While rural regions of Afghanistan are so efficient in their re-use of items that the very concept of garbage is alien to them, urban areas do produce solid waste. Modern plasma incinerators dispose of this waste while producing electricity, potable water, commercial salt, construction aggregate, and sulphur agricultural fertilizer.[3] The City of Ottawa is conducting a trial with a PlascoEnergy incinerator that disposes of 75 tonnes of waste per day, and, in turn, provides electricity for 3500 households, as well as providing power for its own activities. Such technologies could be adapted for Afghan applications, incorporating lessons from Canadian trials such as the one in Ottawa, and would resolve multiple Afghan problems, such as electricity generation and waste disposal 'in one go.'

Sewage treatment is a less *obvious* problem in rural areas, where human waste is used as fertilizer, and treatment does not exist. In urban areas, however, waste can also cause health hazards, particularly in the event that waste disposal consists of dumping it in the most convenient river. Lessons can be learned from the Canadian Mortgage and Housing Corporation's Healthy House project, which developed houses in Toronto that were entirely self-sufficient for water, electricity, heating, and waste disposal without requiring connection to any city utilities. While this may seem a radical concept to North Americans, it is, in effect, very similar to how Afghans actually live, although Afghan construction is rarely subjected to building code inspections. The Healthy House sewage treatment system involves three stages consisting of primary treatment in a septic tank and anaerobic filtration, a Waterloo Biofilter, and a slow sand filter.[4] The end result is potable water. The system used in the Healthy House is designed for substantially greater water consumption than that used by an Afghan family, and would thus require some modification. It is also somewhat expensive at approximately $10,000 per unit.[5] On the other hand, building and maintaining an urban sewage system would be similarly expensive, would require trained workers, and would have continual operating costs. In a region characterized by limited education of its inhabitants and difficulties maintaining civic infrastructure, self-contained systems grow in attractiveness.

Clean drinking water is the most precious commodity in Afghanistan's rural desert regions, where water comes from two sources: rain water run-off, and wells. Run-off is collected in large, open-air cisterns, and it is used for irrigation. Drinking water comes from wells, but wells are scattered and are often non-functional, due to the theft of working parts. As an example of the fragile potable water dynamic, communities in the Spin Boldak region get their water in the following manner. One community will have a working well, powered by a small generator, or, in some cases, an old car engine. Every day, the surrounding villages send a donkey cart with a large plastic tank to the well to buy water. Typically, villages will have to make two such runs each day, with each run being a multi-hour journey. Once a week, the villages will take some harvested wheat to the nearest market (again, a multi-hour journey), sell their wheat, and thus make enough money for another week of potable water. The village selling the water will use the profits to buy fuel

DND photo AR2007-M016-0019 by Captain Dave Muralt

An Afghan worker at the well-punching project in Pasab, Zharey District, uses water to lubricate the well punch, 27 January 2007.

for the generator. If any one component of that procedural network fails, villages risk having to move to displaced person camps. Yet, one of the simplest 'low technology' solutions already exists to turn dirty run-off water into potable water, namely, clear plastic water bottles and thermal radiation. A plastic water bottle half-filled with water and left on a black surface, such as a roof, will, within seven hours at 45 degrees Celsius, kill all bacteria present.[6] This practice is prevalent throughout Africa and parts of Central Asia, where water treatment is otherwise unavailable. It is cheaper and faster to implement than drilling wells, and it does not generate any adverse effects on the local water table. Further, villages benefit from freeing the labour and money previously spent on potable water, thus being able to divert those resources to other village improvements. This should not be considered a permanent solution to potable water shortages, but it represents the form of quick assistance that can be offered to a village by any patrol passing through the area.

Afghanistan lacks an established banking system and is, therefore, a cash economy. This poses immediate tactical and strategic problems for coalition forces, as Afghan National Security Forces (ANSF) are paid in cash, when they are paid at all, and require extended periods of time to travel to their homes to pass their pay to their families. Further, corrupt commanders frequently help themselves to their subordinates' pay. This results in Afghan battalions suffering from high absenteeism, as well as police extortion of the population. On a broader scale, the lack of banking establishments causes problems with respect to national revenue collection. For example, customs fees are a cumbersome nightmare to collect, and they must be shipped by road to Kabul for inclusion as part of the national revenue. And yet, a simple solution to these financial difficulties has been in practice throughout Africa, where many nations suffer even greater challenges than Afghanistan, in the form of cell phone banking.[7] In essence, cell phones act as debit cards, and money can be sent via text from one phone to another.[8] Payment of police and soldiers, regardless of where they are posted, is as simple as a mass texting of funds, employing similar principles as cell-phone advertising. Individuals can then text their pay to their families while staying at their place of duty. Police can be paid consistently, removing their excuses for extorting money from local citizens. Customs fees can be sent directly to Kabul rather than through the hands of border police and customs officials. Further, this system generates electronic receipts and trails, making it simpler to investigate and prosecute allegations of corruption and 'skimming' by persons of authority throughout the chain of command.

Illiteracy and a generalized lack of mathematical skills will pose challenges for wide-scale implementation of such cell banking, but similar problems have been overcome in Africa as users have learned basic phrases and requirements. Afghanistan has a solid and growing cell phone infrastructure,[9] and most Afghans are already familiar with cell phones, using them not only to communicate, but also to transmit pictures and video. Incorporating cell phones into the economy, as is the case in the Congo, is not problem-free: Congolese officials have reportedly started demanding bribes in the form of air time transferred to their cell phones. On the positive side, however, Congolese rebels have turned in their weapons in exchange for job training, a one-time payment of $110, and a monthly stipend of $25. Most collect this stipend through cell phone transfers, and clerks are also able to check identity cards against a national database of former rebels in order to confirm eligibility for this stipend, and to confirm that former rebels remain in their home regions rather than traveling to 'hot spots.'[10] The applications of this initiative with disarmed Taliban fighters are obvious.

Taken a step further and expanding this cell banking system across the country would facilitate commerce, providing a simple means for purchasing goods, rather than dealing through Afghanis and rupee currencies. Cell phones already provide a convenient way for checking

market prices in different regions. Cell banking would permit financial speculation and transactions previously only possible after hours-long car trips over broken roads. On a macro-economic level, creating an electronic banking system would shift money from individual hording spots into a banking system that can, in turn, put that money to use in investments, helping to further build the Afghan economy. From a *tactical* perspective, such regular and simple banking transactions would negate the need for Afghan Security Forces to leave their units to pay their families, thus increasing unit effectiveness. From a *strategic* perspective, it would eliminate an excuse for police corruption, which currently erodes government legitimacy in the eyes of the population, and, by association, erodes the coalition legitimacy for supporting corrupt police.

Education is the most critical long-term issue delaying the development of Afghanistan. Currently, the illiteracy rate is staggering. This is compounded, particularly in southern Afghanistan, by a culture that is reluctant to educate women, and considers memorizing the Koran in Arabic the acme of a young male's education. Since the Koran is considered accurate only if written in Arabic, Afghans are unable to confirm or refute passages as taught to them. A recent effort to translate the Koran into Dari resulted in the publisher being arrested.[11] Boys, particularly those brought up as orphans in refugee camps and thus denied the opportunity to grow up in functioning societies and around females, are especially vulnerable to radical clerical interpretations of Islam. Madrassas preaching virulent strains of Wahabism and Deobandism to impressionable boys are insurgent breeding grounds.[12] A potential solution to this problem is to devote resources to educating Afghans in Arabic. Learning to read Arabic would permit Afghans to read the Koran in its original language and to actually debate radical clerical interpretations that, to date, have had to be taken at face value. This is not to suggest that basic instruction in Arabic will make the Afghan population literate in 7th Century Classical Arabic any more than the bulk of the Arab world is conversant in Classical Arabic. However, the ability to read the ideas in their original language would present incredible opportunities to shift this campaign from the physical plane to the moral plane, as the so-called 'war of ideas' would become a real debate.

Diplomacy is an area where, at first glance, one would expect Canadian officers to be fairly strong. We have, after all, over a decade of experience in complex peace support operations in the Former Yugoslavia, Haiti, Eritrea, and East Timor, where officers from platoon to battle group level routinely interacted with indigenous politicians and international agencies In many cases, they served in roles similar, if at a much lower level, to those of the Strategic Advisory Team – Afghanistan. However, there is a subtle, although significant, difference between the political realms in peace support operations and counterinsurgency. Peace support operations, as the name implies, focus upon the prevention of outbreak of hostilities. Politics plays a supporting role in these operations. Counterinsurgency, by contrast, is the struggle for political legitimacy. Combat plays a supporting role in the political struggle. As a result, governing institutions are far more important in a counterinsurgency campaign such as in Afghanistan than they are in a location such as Bosnia. The Afghan population is faced with a handful of choices to support: the Kabul-based government, the local strongman, or the Taliban. Canada and Afghanistan may be very different countries, but, politically, we do have similarities. In both nations, the political institutions that most affect the population's daily life are those that receive the least attention: the municipal leaders. Unlike most Canadians, however, Afghans are extremely interested in their local politics.

Afghan communities in Kandahar Province are represented by a combination of local village elders and District Leaders. Tribal affiliations play a major role in determining who wields actual influence in the region. Local security force leaders, such as national or border police, also wield influence in the region. Canadian officers frequently attend the regular district meetings (shuras) and offer advice and guidance to local leaders. Given that these local leaders are effectively the face of the Afghan government, acceptance or rejection of the central government rests largely in the hands of the local leaders. General Petraeus, the commanding general of coalition forces in Iraq, has observed, "...[that] ultimate success depends on local leaders."[13] Petraeus notes that these leaders are the key to Iraq, and that it takes only a casual acquaintance with Afghanistan to recognize that the same holds true in Canada's theatre of operations. And yet, the officers we assign to these regions receive no formal training, education, or instruction in this role. While the suggestion of more training may seem daunting in the already torturous work-up training schedule that seems to last a year, given the importance of political legitimacy in this campaign, and contrasting it with our already-demonstrated combat effectiveness, a few days of professional development for sub-unit commanders, seconds in command, liaison officers, and possibly sergeants-major, would appear to be time well spent. This training should be a study in municipal politics, to include observing council meetings and the make-up of a city hall. It should be tempered with cultural awareness training specifically focused upon shuras, regional tribal relations, and Afghan politics. It should be stressed that Canadian officers will not be actually making political decisions, nor are we seeking to create 'clones' of Western political institutions. Rather, the idea is simply to help prepare officers to assume an effective advisory and assistance role in the complex world of local politics.

These concepts are just a few of the many options available to organizations trying to combine development, diplomacy, and security in Afghanistan. When employed

in concentration through the concept of the Afghan Development Zone, they have the potential to dramatically alter local social systems for the better. The ideas are a blend of quick impact and long-term projects requiring varying degrees of resources and investment. This is intentional, as credibility in Afghanistan is based upon demonstrable results, and therefore, quick projects are powerful tools that help in initially proving to the population that coalition forces are serious in their commitment to support the Afghan government. But quick impact projects alone will not help Afghans build a functioning, stable, and effective society, and they require longer-term assistance that will bridge multiple Canadian deployments. Moreover, there is no military solution to Afghanistan, and there needs to be an increasing effort made to incorporate civil institutions, and to include international government and industry in the effort to support the economic and political recovery and rehabilitation of Afghanistan. Canadian assistance to Afghanistan has, to date, been mostly successful. However, the approach taken has largely been based upon 'what worked' during our past 15 years of operations. Further, there has also been a 'stovepiping' of missions, with the Provincial Reconstruction Team (PRT) and the battle group focusing upon separate missions. The PRT does outstanding work, but it is a small organization. All forces in Afghanistan should be engaged in development work and building institutions. Without evolving, our current approaches will likely not be sufficient to maintain our rate of progress. We face a dynamic enemy in Afghanistan – one who must be engaged on both the moral and physical planes. We need to continuously develop and implement new ideas in order to render the insurgency ineffective and to give Afghanistan the time required for effective institutions to mature to the point where the country can function on its own.

DND Photo AR2007024la by Sergeant Dennis Power

A worker with a well drilling team clears mud and rock from a drill head while working on a CIMIC project in Pasab, Zharey District.

Captain Francis Conliffe *is an officer with the Royal Canadian Dragoons, where he is the Operations Officer of the Headquarters Squadron. He has been employed as a troop leader with his regiment, as well as being the Adjutant of the Governor General's Horse Guards. He has served in Bosnia as an assault troop leader, and in Afghanistan as 2IC of the Reconnaissance Squadron.*

NOTES

1. The United States Air Force, ironically, bombed this dam on 31 October 2001. <http://www.cursor.org/stories/casualty_count.htm>.
2. <http://conflictplaces.blogspot.com/2007/06/kajaki-dam-still-fighting-area.html>.
3. <http://www.plascoenergygroup.com/>.
4. <http://healthyhousesystem.com/theory.html>.
5. <http://mha-net.org/msb/html/papers-n/palo01/wastewa.htm>.
6. <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1046/j.1365-2672.1998.00455.x?cookieSet=1>.
7. This concept was first explained to the author by Captain Dan Helmer, US Army, of the Afghanistan Counter-Insurgency Academy.
8. <http://www.usnews.com/articles/business/your-money/2007/11/13/a-users-guide-to-cell-phone-banking.html>
9. <http://www.forbes.com/free_forbes/2007/0416/174.html?partner=yahoomag>.
10. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/07/08/AR2006070801063.html>.
11. <http://www.iwpr.net/?p=arr&s=f&o=341229&apc_state=henh>.
12. <http://www.theatlantic.com/doc/200009/kaplan-border/2>.
13. <http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/English/JanFeb06/Petraeus1.pdf>.

AFGHANISTAN UPDATE

by Rory Kilburn

DND IS2008-9255 by Corporal David Cribb

Warrant Officer Dube and Master Corporal Thomsen, Force Protection Members, help an Afghan worker haul his wheelbarrow up a sheer rock face during the construction of a new bridge near the Dahla Dam, 20 November 2008.

Introduction

In August 2008, I redeployed to Canada after working with the Strategic Advisory Team (SAT) in Kabul, Afghanistan for one year. During that year, I had worked on a daily basis with the Ministry of Education, conducting capacity-building in that organization. Although you may ask what a military officer was doing in the Ministry of Education, in actual fact I was teaching Afghan civil servants management and planning functions. You see, there is no professional civil service – as we know it – in that country, and, more importantly, there is no functioning middle management layer. And so I found myself helping build the Afghan civil service, a few people at a time.

By way of background, the Afghanistan National Development Strategy (ANDS) is the framework for rebuilding that war-torn nation. There are three pillars in the rebuilding process: Security, supported by the international military and police forces; Governance, the Rule of Law and Human Rights, supported by government development agencies and non-government organizations (NGOs); and Economic and Social Development, supported by government development agencies, NGOs, and the private sector. The SAT worked in the second and third pillars, attempting to build capacity within the Afghan government. In all three pillars, the Afghans are to be the face of the rebuilding efforts. These rebuilding efforts are moving ahead, albeit slowly, but I believe the international community is making some fundamental errors in the course of their efforts. To explain this viewpoint, I will now take you on a short journey through Afghan culture and daily life.

Afghanistan Time

You probably have heard the oft-repeated phrase from the Taliban: "...the West has the watches, but we have the time." While they are referring to the attention span of Western governments and societies, it is also true that time in Afghanistan does not carry quite the same meaning as it does in Canada. When I first arrived at the ministry, I was quite appalled by the fact that an Afghan routinely would enter a planned

meeting 10 to 15 minutes late. As a military officer, I had been taught to arrive early for a meeting. In Afghanistan, however, nobody seemed to get very fussed about arriving on time. Being a curious sort, I started watching what was going on at all meetings and workshops to see if I could determine why they were always late. Most Afghans do not wear watches, but they all carry cell phones, so not knowing the time was not an excuse. I thought perhaps because much of Afghanistan was an agrarian society they measured time in the seasons, rather than in minutes and seconds as we do in the West. But that theory did not hold water, as the Afghans that I worked with were quite urban, and many had studied and worked outside the country – at western universities and for Western NGOs. While they understand the importance of being on time in a Western sense, they do not necessarily agree with timeliness as a priority. The key to understanding Afghan time lies in their social structure.

Afghan society, being tribal, is built upon the foundations of family bloodlines and trust. The tribe almost always sticks together, since they are family. Family is virtually everything in Afghanistan. Trust is the other building block of the society. While the Afghans may trust family immediately, outsiders need time to earn the trust of the tribal members.

Because of the structure of Afghan society, time in Afghanistan is not about minutes and seconds: it is about relationships. If the person they are conversing with is important to them, then they will invest time in that relationship. If the person they are talking to is to be trusted, then it is only proper to demonstrate to them the importance of that trust. To an Afghan, the relationship is more important than being on time for a meeting – especially if that someone is not as important in the larger scheme of things. To an Afghan, time is not money. Rather, time is relationship building, about building and maintaining trust.

In Afghanistan and in Afghan society, the time spent in relationship building translates into a trust that will buy more security than will money, and will allow one to operate effectively within the Afghan tribal structure. When one has the trust of the Afghans, one can do many things. Without that trust, an individual is just another occupying force, and will be treated as all other occupying forces have been treated in Afghanistan's history – which is to say, badly.

Afghanistan Life

Afghanistan and its people are a study in contrasts. It is a beautiful country, with oases of green nestled among some of the most forbidding desert mountains in the world. It is large cities and tiny villages, and is multicultural in many ways. It has, after all, been the crossroads between the Middle East and the Orient, a trading nation, and a throughway for invasions of richer lands. Descendants of the Macedonians of Alexander the Great and the Mongols of Genghis Khan have settled in the country, and have become part of its rich tapestry. The Afghans have resisted invaders – sometimes successfully, as occurred with the British and the Soviets, and sometimes not. However, they have adopted ideas and customs from other cultures, and adapted them to suit living under an Islamic culture in a forbidding land. Throughout their history, they have resisted the imposition of foreign ideas, but have gladly embraced foreign ideas that have thrived in their culture. Therefore, to be successful in our dealings with the Afghans, the SAT members had to resist the tendency to impose ideas, and, instead, had to lay out a menu of options, allowing them to take what they wanted.

Afghans are proud, yet humble individuals. They are intelligent; they are hard-working; and, most importantly, they are a sovereign people. In my dealings with the Afghans during my year in the country, I learned that to be successful, one must propose an idea or a way of doing something, and then wait. The Afghans would think about things, and then come back to you with a viewpoint as to how to adapt the concept to their circumstances. The next step was to help them implement their concept, slowly building their capacity to sustain

DND IS2007-7437 by Master Corporal Kevin Paul

In Zarakalay, Captain Geoff Marshall (left) of the Kandahar Provincial Reconstruction Team (KPRT) discusses village improvements with elders.

the process so that it became their way of doing business. This manner of doing things requires time, and it means that any given individual cannot implement a lot of concepts in one brief year. However, if one were to implement the processes and procedures properly, and build their capacity, the Afghans would be both willing and able to implement follow-on concepts with ever-lessening support.

Afghanistan Death

On 15 December 2007, a rocket attack was launched at the Kabul City Police Headquarters early in the morning. It missed the police station and, instead, struck a local market. Five Afghans were killed, and many more wounded. I was in the Ministry of Education building, which is about 500 metres from the station, and we all felt the building shake. We knew immediately that it was an explosion, but did not know precisely where it had occurred. Five minutes later, there were two more tremendous explosions – both of which were very close. That was a truck, loaded with rockets, exploding near the gates of the Police Headquarters in a follow-on attack. When I looked out a window a few minutes later, I could see the burning hulk of the truck bomb just 500 metres away.

The disconcerting thing about this attack was the reaction of the Kabulis. When the large bomb detonated, everyone fled the scene. Within 15 minutes of the bomb explosions, when it was clear that nothing further was going to occur, the roadside markets were again doing a brisk business. People got on with their lives very rapidly. I did not know if I should feel *impressed with* or *sad for* them. There has been so much death and destruction in the country in the past decades that people have become inured to the violence. While not true of all individual Afghans, as a nation I found them a hardened people. It was both a strength and a weakness in my dealings with them – a strength in that they could bear up in almost any circumstance, and get a job done. It was a weakness in the sense that, for many of them, their expectations of the government and their own efforts are very low.

Afghanistan and Internationals

In preparation for the deployment, and while in Afghanistan, I read at least a dozen books on the history of the country. All aver that while Afghanistan is at the centre of the current maelstrom, it is not the problem. From my viewpoint, and I can only speak for myself on this issue, the problems in Afghanistan are caused by surrounding countries, and by the legions of international workers in Afghanistan who generally believe that they have all the answers and are unwilling to learn from the Afghans. I will not comment upon regional politics in this short dissertation, but I will discuss the efforts of the international community.

Afghanistan is not so much a country as it is a patchwork of competing tribes. Putting a government together here has nothing to do with the effectiveness of the appointees. Rather, it consists of 'buying' the support of various tribes and ethnic groups by making sure they are represented in the government at various levels. The Durranis have stayed in power, and continue to stay in power, not by force of character, but by sharing government positions with other tribes who can either help them, or must be kept close for other reasons. Afghans believe in the philosophy, "Keep your friends close, and your enemies closer." Although the West complains that many warlords and war criminals are in government, there is a reason for that. It has either to do with alliances, or keeping somebody close enough to keep a watchful eye upon them. The international community will not change these realities of Afghan politics. The tribal culture is too entrenched, and centuries of invasion and war have taught them that their culture is one of their strongest survival tools.

The largest part of the international community in Afghanistan is the aid industry. There are NGOs in Afghanistan that are doing very good work, and that are making a difference in the lives of ordinary Afghans. However, the majority of the international consultants are in Afghanistan to make money. Therefore, it is not in their interest to build capacity, as that direction of effort would put them out of a job. Their self-interest lies in replacing capacity, doing their best to make themselves indispensable to the ministries, and thus maintaining their high-paying jobs. The aid industry also posts on websites the pictures of the infrastructure they have built, in essence saying: "We built a school for girls. Send us more money and we will build more schools like this." It is something that donors and taxpayers understand, and something they will continue to support. It is much harder to post a picture of a lowly civil servant, and say: "See what we developed. Send us more money and we will develop and train more people like him or her." Infrastructure improvements are highly visible, represent good PR value, and are relatively easy to do for the international community. Social and human capital development is much more difficult, much slower, and, with respect to the long-term health of the country, is much more important than infrastructure. The international community is too focused upon reconstructing Afghanistan – i.e. building buildings. In other words, the international community has to stop trying to rebuild Afghanistan, and start rebuilding Afghans.

Finally, the international community came into the country to build a democratic state in a nation that has no democratic tradition, and it imposed democracy 'from the top down.' This imposed structure introduced one of the weaknesses of Western democracies: the short-term focus on rapid output. Politicians in both the West and in Afghanistan are totally focused upon producing visible results as rapidly as possible. This translates into signature

projects, a focus upon infrastructure, and doing things for the Afghans because it is faster. This short-term focus cheats all Canadians in the long term, because what is being built is not sustainable by the Afghans. The international community is building a state of dependency, rather than an independent state. However, the international community has largely neglected the necessary rebuilding of the social and human capital of Afghanistan.

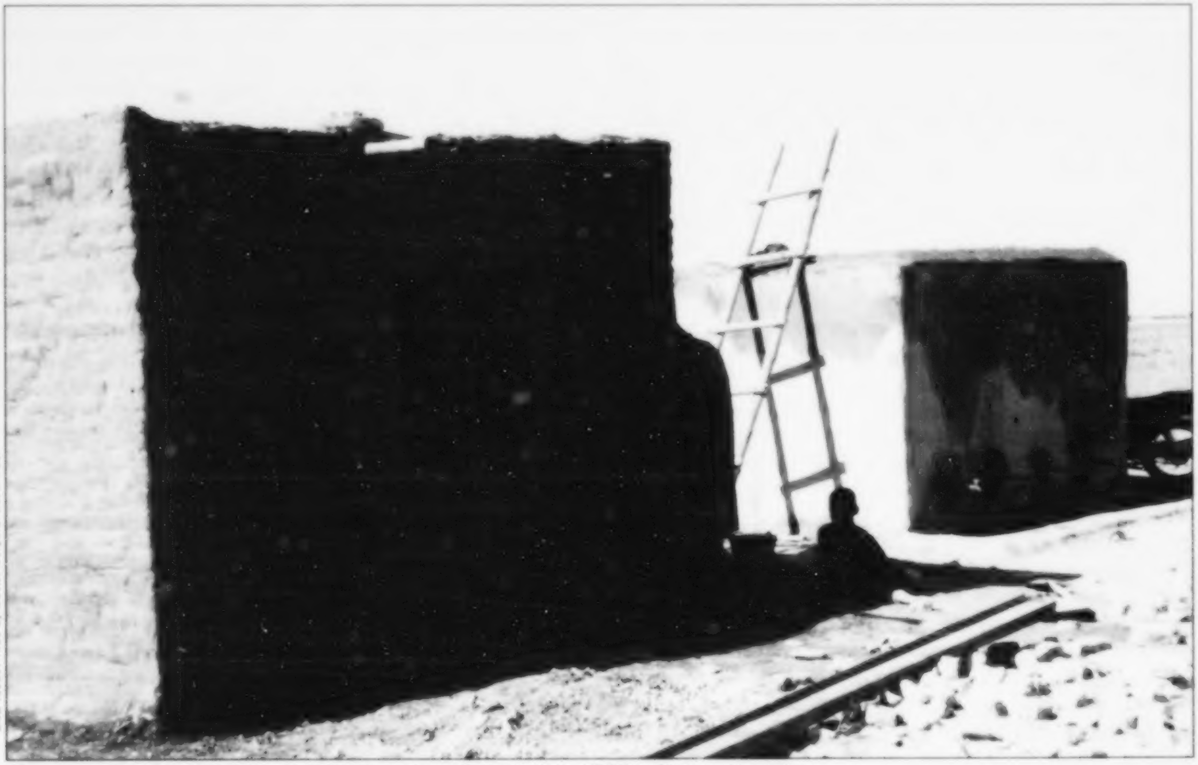
Whither Canada in Afghanistan

So what does this all mean for Canada and our efforts in Afghanistan? To make progress in Afghanistan takes time. It takes relationship building. And, it takes trust. It means doing things *with* the Afghans, not *for* them. It means judging them through the lens of their history as a crossroads for invasion, through 30 years of unremitting conflict and death, and not from our relatively peaceful history of few conflicts on our own soil. And it means doing things differently from all the other nations in Afghanistan – working to their agenda, not ours.

The Afghan people know what they *want* to do, and they know what they *have* to do. They need Canadian skills and knowledge to support them on their journey. Afghanistan is not our country, and it will never be a clone of a Western democracy. It can, however, become an Afghan democracy built by the Afghans who will adopt and adapt practices that work for them.

Many discussions here in Canada are framed in the context of supporting our troops. I believe this is the wrong discussion. The Canadian presence in Afghanistan should be about supporting the people of Afghanistan, and giving them the tools to rebuild their country. The people of Afghanistan have the same hopes as do the people of Canada. They want their children to grow up in a safe, secure, and loving environment. They want peace, order, and good government without the heavy hand that they have experienced over the past '30-some' years. They want their country back. I believe Canada can help best by showing the international community how to do things differently.

Lieutenant-Colonel (ret'd) Rory Kilburn *is a former Canadian Forces navigator and senior staff officer. Prior to deployment to Afghanistan, he was Senior Staff Officer Non-Commissioned Member Professional Development at the Canadian Defence Academy in Kingston.*



DND IS2007-7435 by Master Corporal Kevin Paul

The nearly-completed pump house and cistern, the end-result of the KPRT's efforts in Zarakalay.

STATE OF THE FORCES

The Standing Senate Committee on National Security and Defence has made no secret of its exasperation with testimony from senior officers that paints "...a much rosier picture" of the state of the Canadian Forces "...than has been mooted by many Canadian defence analysts." In its August 2008 report, *Four Generals and an Admiral: The View from the Top*, the Committee took particular note of the June 2008 testimony from Lieutenant-General Walt Natynczyk (then Vice Chief of the Defence Staff), Lieutenant-General A.B. Leslie (Chief of the Land Staff), Vice-Admiral Drew Robertson (Chief of the Maritime Staff), Lieutenant-General W. Angus Watt (Chief of the Air Staff), and Lieutenant-General J.C.M. Gauthier (Commander, Canadian Expeditionary Force Command). The Committee, posits its August 2008 report, "...heard nothing but positive testimony from all five senior officers about the state of the military, the high morale, the commitment from the Government to maintain reasonable funding levels, the impressive capital projects either in implementation or on the horizon, the challenging work that the Canadian Forces are doing, and the ability to conduct their government-assigned tasks. The gist of their message was that '...it is a great time to be in the Canadian Military.'"

Canadians, however, "...have been hearing a very different story. They have been hearing that there are substantial funding shortages within the Canadian Forces and that extreme measures have been contemplated to mitigate the lack of resources provided to the various commands. Leaked 'needs reports' from the Army, Navy and Air Force disseminated by the news media...have suggested that none of the three branches have adequate funding to perform the roles expected of them in the coming years. Many defence analysts have gone on record as stating that Afghanistan is bleeding the remainder of the military dry when it comes to 'reasonable funding levels' for the other missions and tasks."

The Committee was somewhat mollified by Lieutenant-General Natynczyk's June 2008 observation that it would be inappropriate to comment because the business planning process that the 'needs reports' were part of had not been concluded – in other words, as the Committee's report noted, "...the Commanders had not been advised whether the gaps in funding identified in their reports would be filled." The majority of Committee members nevertheless remained frustrated by a perceived lack of candour, some of it attributed to "the tight rein the Prime Minister's Office keeps on politicians and civil servants generally," from senior officers. Criticisms and concerns of this nature – to which one might add the current chorus of complaints from Canadian journalists over the perceived dearth of timely and detailed information from the Canadian Forces and the Department of National Defence – raise a host of complex issues that are neither totally new or easily addressed. It is, clearly, an appropriate moment for a thoroughgoing review of these issues and the options for an improved balance between caution and transparency. In the absence of a better balance, a better approach, Canadians will continue to receive highly contradictory messages on the state of their armed forces. That is most assuredly not the way to improve Canadians' understanding of national defence issues, or to generate informed and meaningful debate on Canadian defence policy. Nor, some would add, is it the way to re-invigorate the public constituency for defence in this country.

One example of the type of candour sought by the Committee – at least judging by the number of Senators who characterized the testimony as "sobering" or "riveting" – were the remarks by the Chief of the Land Staff, Lieutenant-General A.B. Leslie, on 9 March 2009. In a presentation keyed to personnel, education, equipment, and infrastructure issues, Lieutenant-General Leslie noted that "...despite the many successes we have achieved in recent years, the fact remains that there are so many demands on your army, that we are going to have to make difficult choices if we want to be able to maintain the present level of operational commitment in the short and medium terms." He noted, for example, that although several thousand new positions had been created for the army since 2005, the number of trained soldiers had remained relatively unchanged, due to increased attrition. The Canadian Forces, in his view, "...have not been very proactive in introducing incentives to encourage their members to remain with the organization." Moreover, "...the establishment of new headquarters and non-deployable units has forced the army to fill several hundred positions that required highly experienced soldiers with considerable military knowledge. This organizational change occurred at a time when our soldiers are particularly needed within field units, regiments, brigades, and training units. We absolutely cannot do without these people if we are to increase staffing levels within our operational units as quickly as possible."

The army, he noted, is short approximately 700 officers and 700 senior non-commissioned officers. Under the circumstances, "...a number of strategic solutions have been suggested. In the short term, the Canadian Forces will have to either reduce their level of operational commitment or reduce the number of people working within static, non-deployable headquarters. One other option might be to reduce the number of headquarters within the Canadian Forces. In the medium term, by

mid-July 2011, we will have to explore the possibility of a well-organized and synchronized operational pause, in the space of less than one year." He also enumerated a host of equipment issues, including distressingly high out-of-service rates for vehicles in Canada (i.e., 76 percent for the *Coyote* reconnaissance vehicle, 73 percent for the *Bison* light armoured vehicle, and 71 percent for the *Leopard 1* main battle tank). These numbers reflected aging fleets, the condition of vehicles returned from overseas, and a 'crisis'-level shortage of mechanics and technicians. He was clearly exasperated that the *Leopard 2* main battle tank had not yet entered vital training service in Canada. The Chief of the Land Staff added that "...a tremendous amount of funding is required to maintain [army infrastructure], and it is clear that the required funds will probably not be available." Moreover, "...the procedure that is in place to get some projects approved is too cumbersome and takes far too much time and effort. Approval of projects is delayed for months, and sometimes even for years, which leads [the Department of National Defence] to absorb exorbitant costs."

Also testifying before the Standing Senate Committee on the same day were the Chief of the Air Staff, Lieutenant-General W. Angus Watt, and the Chief of the Maritime Staff, Vice-Admiral Drew Robertson. Both will be retiring later this year. Their remarks were not as blunt as those of the Chief of the Land Staff, but, then again, the army is carrying the overwhelming bulk of the operational load in Afghanistan and consequently faces a much broader array of very serious, and exceptionally time-sensitive, challenges and problems. Indeed, the army's efforts to stitch together rotation-after-rotation have been nothing short of remarkable. To be sure, the other services have their own short-term challenges – such as distressing availability rates for the *Hercules*, *Sea King* and *Buffalo* aircraft, and the still-unresolved problems with the *Cormorant* search and rescue helicopter – but, as both the Chief of the Air Staff and the Chief of the Maritime Staff noted, the real challenges – fundamental challenges – will not visibly manifest themselves until the next decade.

Noting that the average age of the air force fleet was 16 years in the mid-1980s, and about 25 years in 2009, Lieutenant-General Watt stressed on-going recapitalization projects, such as the CC-177A *Globemaster* and the forthcoming CC-130J *Hercules* (a combination that looks better and better, given the very serious, but not altogether surprising, delays with the Airbus A400M), the modernization (and eventual replacement) of the CP-140 *Aurora* (although sadly no Senator queried the wisdom of modernizing a mere 10 aircraft), a new fixed-wing search and rescue aircraft to replace the *Buffalo* and SAR *Hercules*, and "...planning for a next generation fighter to replace the CF-18 *Hornet*." He also drew attention to the activation in Afghanistan of the much-needed Canadian air wing (replete with CH-146 *Griffons*, ex-U.S. Army CH-47D *Chinooks*, and other assets). He neatly side-stepped a question as to why the *Griffons* were not deployed earlier. On the personnel side, the Chief of the Air Staff noted that the air force has "...challenges in virtually all of our units, just like the army and navy. Some are manned at full strength, particularly those going on operational tours overseas. Our search and rescue squadrons are fully manned..." The "rest of the system, though, struggles." Most prophetic, however, was his warning that "...if we do not take the right decisions now about key programs – not only equipment, but also infrastructure and people – there will be significant challenges."

Vice-Admiral Robertson told the Committee that over the next two to three years, "...the critical challenges... relate to people. First, we will need to find ways to reduce the challenge of volatility that we impose on our sailors as a result of being under strength during a period of rising demand for people across the Canadian Forces." Second, "...we have to organize ourselves to deliver the future fleet. This means we need to continue finding the people with the right skill sets to help our assistant deputy minister for materiel to administer the maritime program in a way that does not put success in operations at risk." Looking beyond the short-term, "...our next order of business will be to figure out how we will meet our operational and institutional requirements with fewer ships at sea, starting when we begin cycling the *Halifax*-Class frigates through their modernization refits." At times, "...four or five-plus frigates" would be "...out of operations simultaneously." On the procurement front, the navy was considering "...how best to move forward" on the troubled Joint Support Ship and determining the "...appropriate level of ice capability and offshore capability" for the projected Arctic Offshore Patrol Ship. In a broader sense, he noted that "...for us, the issue is not so much about Nanisivik or waters south of Alert. The issue is how we will maintain surveillance, presence and control in the waters north of Alert. Perhaps not in the next five years or so, but certainly in the next five, ten, fifteen years, there will be open water north of Alert..." The CMS stressed that "...we must be successful at the procurement activities to replace the supply ships... and to move on the Canadian surface combatant. I am concerned that if we are not as effective as we can be on those acquisitions, we face the prospect for reduced output by about 2015."

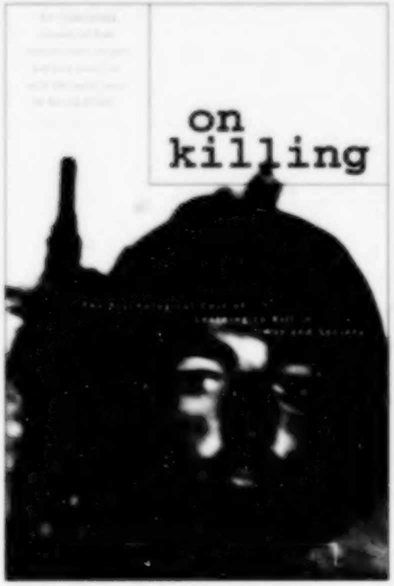
Perhaps candour, at least in some respects, is in the eye of the beholder. The testimony of the Chief of the Land Staff to the Standing Senate Committee on National Security and Defence was unquestionably

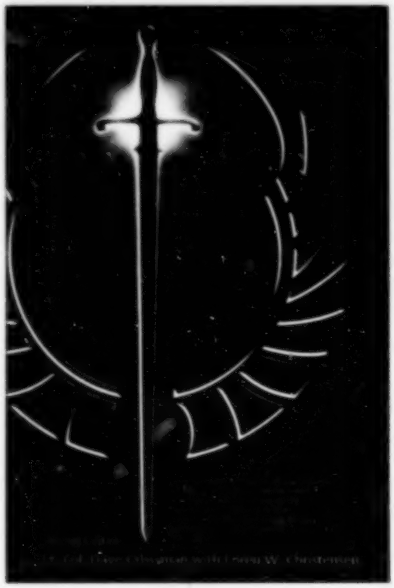
Members of A Squadron 12e Régiment blindé du Canada catch a few minutes of rest beside their *Coyote* armoured vehicles.

"sobering" and "riveting" – and refreshingly candid. The testimony of his compatriots was less forceful and much more nuanced, but in its own way no less blunt. In the absence of timely political decisions, and appropriate funding for new equipment (i.e., replacements for the CF-18, the *Aurora* and the surviving *Iroquois*-Class destroyers), infrastructure, and personnel, the Canadian Forces of 2015-2017 will look much different from, and possess significantly fewer capabilities than, the Canadian Forces of today.

Martin Shadwick *teaches Canadian defence policy at York University. He is a former editor of* Canadian Defence Quarterly.

S.L.A. MARSHALL REVISITED...?





There's hope a great man's memory may outlive his life half a year.

– William Shakespeare Hamlet.

I appreciate Mr. Engen's kind words about aspects of my work and research in his review of my *On Killing* and *On Combat* in *Canadian Military Journal*, Vol. 9, No. 2. However, it appears that his primary concern is that Brigadier General S.L.A. Marshall's work concerning non-firing behaviour in soldiers during the Second World War has been discredited, and, therefore, anything based upon Marshall's work is equally discredited. This is, indeed, a worthy topic for scholarly consideration.

However, in reference to Marshall's research, I would ask the reader to keep an open mind. The definitive US military source on Marshall is the US TRADOC (Training and Doctrine Command) Historical Monograph entitled, *SLAM The Influence of SLA Marshall on the United States Army*, by Major F.D.G. Williams. This document gives a well-rounded insight into Marshall, and it generally supports him as a scholar. Indeed, the author claims to have seen the rough copies of S.L.A. Marshall's field surveys, which others claim do not exist. Permit me to include here an extract from my entry on "Aggression and Violence," as published in *The Oxford Companion to American Military History*:

One major modern revelation in the field of military psychology is the observation that this resistance to killing one's own species is also a key factor in human combat. Brigadier General SLA Marshall first observed this during his work as the Official US Historian of the European Theater of Operations in World War II. Based on his post-combat interviews, Marshall concluded in his book, (Men Against Fire, *1946, 1978), that only 15 to 20 percent of the individual riflemen in World War II fired their weapons at an exposed enemy soldier. Key weapons, such as a flame thrower, usually fired. Crew served weapons, such as a machine gun, almost always fired. And firing would increase greatly if a nearby leader demanded that the soldier fire. But, when left to their own devices, the great majority of individual combatants throughout history appear to have been unable or unwilling to kill.*

Marshall's findings have been somewhat controversial. Faced with scholarly concern about a researcher's methodology and conclusions, the scientific method involves replicating the research. In Marshall's case, every available, parallel, scholarly study validates his basic findings. Ardant du Picq's surveys of French officers in the 1860s and his observations on ancient battles (Battle Studies, *1946). Keegan's and Holmes' numerous accounts of ineffectual firing throughout history* (Soldiers, *1985). Richard Holmes' assessment of Argentine firing rates in the Falklands War* (Acts of War, *1985). Paddy Griffith's data on the extraordinarily low killing rate among Napoleonic and American Civil War regiments* (Battle Tactics of the American Civil War, *1989), the British Army's laser re-enactments of historical battles, the FBI's studies of non-firing rates among law enforcement officers in the 1950s and 1960s, and countless other individual and anecdotal observations, all confirm Marshall's fundamental conclusion that man is not, by nature, a killer. Indeed, from a psychological perspective, the history of warfare can be viewed as a series of successively more effective tactical and mechanical mechanisms to enable or force combatants to overcome their resistance to killing.*

By 1946, the US Army had accepted Marshall's conclusions, and the Human Resources Research Office of the US Army subsequently pioneered a revolution in combat training which eventually replaced firing at 'bulls eye' targets with deeply ingrained 'conditioning' using realistic, man-shaped 'pop-up' targets that fall

when hit. Psychologists know that this kind of powerful 'operant conditioning' is the only technique which will reliably influence the primitive, mid-brain processing of a frightened human being. Fire drills condition terrified school children to respond properly during a fire. Conditioning in flight simulators enables frightened pilots to respond reflexively to emergency situations. And similar application and perfection of basic conditioning techniques increased the rate of fire to approximately 55 percent in Korea and around 95 percent in Vietnam.

Equally high rates of fire resulting from modern conditioning techniques can be seen in Holmes' observation of British firing rates in the Falklands, and FBI data on law enforcement firing rates since the nationwide introduction of modern conditioning techniques in the late-1960s.

At the end of the Second World War, when our armed forces consisted of a very high ratio of veterans, when our generals, officers, and NCOs had led us through one of the most horrendous wars in history, at *this* time S.L.A. Marshall's work was universally accepted. In Korea and Vietnam, Marshall was treated with deepest respect by the men in war, and was asked repeatedly to visit, to study, and to train.

Were *all* these military leaders wrong? Did Marshall fool *all* of them, and, today, somehow, a few individuals have discovered 'The Truth?' It was only in the 1980s, after Marshall was dead, that a handful of individuals began an attack campaign. None of these people (to my knowledge) still has works in print. In the great realm of ideas, the anti-Marshall camp appears to be 'out of print.'

On Killing, on the other hand, is on the USMC Commandant's Required Reading List, and is being used as required reading at the FBI Academy, DEA Academy, West Point, the USAF Academy, and Peace Studies programs and other courses in many colleges. In the realms of criminal justice, psychology, sociology, and peace studies programs, the possible existence of an innate resistance to killing, in most healthy citizens, is widely accepted. A few historians disagree, and I would respectfully submit that they may be operating outside their area of expertise. I can't help but wonder if S.L.A. Marshall's true sins were 1) to author numerous popular historical books, while 2) also failing to acquire a Ph.D. in history. Either one of these realities would be guaranteed to draw the fiery pens of academia, and the combination appears to be deadly – but only after the target is safely dead and gone. Marshall's methodology may not meet rigorous modern standards, but that does not mean he lied. He has been accused of claiming a battlefield commission during the First World War, while he was actually an OCS graduate. But he could well have been assigned in an officer's position prior to the training. And he claimed to have been in combat with an infantry unit, when actually he was assigned to an engineer battalion, but his unit may have been attached to a line infantry unit.

Perhaps all the combatants, leaders, and veterans of the Second World War, Korea, and Vietnam were wrong about Marshall, or perhaps the handful of men in recent years who have attacked him are wrong. Let us hope our life's work gets a better hearing when we are dead and gone.

Basically, all S.L.A. Marshall was saying was that some of our warriors (military and police) do not shoot in combat, and more realistic targets will raise the firing rate. Marshall was the pioneer whose research and writing caused us to change from 'bulls eye' targets to realistic combat simulations, and who can argue with that? We can disagree as to how much of an advantage it gives us, or exactly how much of an increase in the firing rate this kind of training has created, but, today, no one wants to go back to shooting at 'bulls eye' targets. And every time you shoot at a silhouette, a photo-realistic target, or a video training simulator, you should take a moment to remember and thank S.L.A. Marshall.

Today, the body of scientific data supporting realistic training is so powerful that there is a US Federal Circuit Court decision that states that law enforcement firearms training *must* incorporate realistic training, to include stress, decision-making, and 'shoot-don't-shoot' training. (*Oklahoma v. Tuttle*, 1984, 10th Federal Circuit Court.) Law enforcement trainers now teach that an agency is not in compliance with legal standards if it fires at anything other than a clear, realistic depiction of a deadly force threat. Again, we have S.L.A. Marshall to thank for that.

Finally, as to Mr. Engen's finding of high Second World War firing rates among Canadian units, I would say that this is entirely possible. I would refer the reader to David Lee's excellent book, *Up Close and Personal*, in which the author finds supporting evidence for low firing rates in many units during the Second World War, *but* the author also identifies units that pioneered realistic marksmanship training and were thus able to achieve much higher firing rates in battle.

Lieutenant Colonel (ret'd) Dave Grossman *is a former US Army Ranger and military psychologist. His books,* On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society, *and its sequel,* On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace, *have established his reputation as an international expert in the human elements of warfare.*

AT THE SHARP END: CANADIANS FIGHTING THE GREAT WAR 1914-1916

by Tim Cook

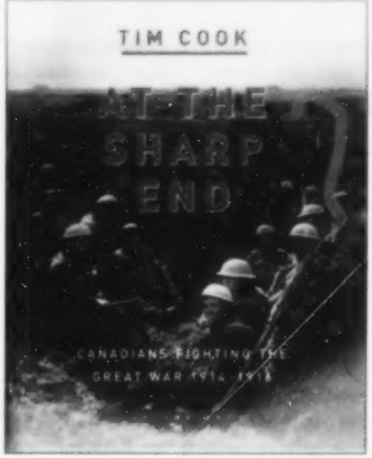
Toronto: Viking Canada (Penguin Group), 2007
608 pages, $40.00
ISBN-10:0670067342

SHOCK TROOPS: CANADIANS FIGHTING THE GREAT WAR 1917-1918

by Tim Cook

Toronto: Viking Canada (Penguin Group), 2008
736 pages, $40.00
ISBN-10:0670067350

Reviewed by Terry Loveridge



Tim Cook is the Great War historian at the Canadian War Museum and well known in military history circles for his earlier works on Canadians at war (*No Place to Run: The Canadian Corps and Gas Warfare in the First World War* and *Clio's Warriors: Canadian Historians and the Writing of the World War*). In 2007, he published *At the Sharp End*, the first of two volumes that tell the epic story of the battlefield performance of the Canadian Corps in the Great War, to critical and prize-winning acclaim. The second volume, *Shock Troops*, released in 2008, is already on its way to becoming as well received. These two volumes will undoubtedly stand as *the* books on the Canadian Corps for a long time. They are positioned to become the Canadian right markers for the parade of works that will inevitably appear as the centenary of the Great War arrives, and they deserve this pride of place.

Cook's works taken together contain something for readers of any persuasion – historian, hobbyist, or merely the curious – but they have special resonance for the soldier. Cook knows how to marshal his evidence to establish his points, and he knows how and when to reduce complex situations to basic elements. He demonstrates great skill in deploying academic resources to make these books historically authoritative, but he is no old style military historian. He does not rest upon his well-established 'academic chops' to tell this story; rather, he unfurls it with the smoother talent of the journalist or novelist, and he does this without reducing his epic to popularized history. His narrative fairly whips along as it carries the reader along the route from Valcartier in 1914 to Germany in 1919, but the trip is not exhausting. He has punctuated the journey with calculated pauses for reflection. These operational pauses are what turn this strong historical account into a work of art. They enable him to blend the larger story of the Canadian Corps and its military and political struggles with snippets about soldiers, snipers, medical procedures, and the common remembrance of the taste of water from petroleum cans. He manages to enfold shrapnel barrages, personal letters, canny eyewitness reports and descriptions of divisional, brigade, battalion, and company manoeuvres into a tapestry of social and cultural history, and he does it so effortlessly that his story of the Canadian Corps is also the story of Canada, of Canadians, and of the people of the 20th Century. His context includes the contradictory versions of historians, artists, and other witnesses who tried to tell the same story, but through different lenses. Cook's work is so carefully nuanced that many readers will not be aware that they have also been led through a series of well-constructed arguments that challenge a number of conventional wisdoms about the Great War.

Since Cook's history is that of the Canadian Corps, and not that of the Canadians in the war, Canadians who were not part of that 100,000 man combat organization on the Western Front receive mention only as they interacted with the Corps itself. The Cavalry Brigade, the airmen, the sailors, the 'Blue Puttees,' and all of those on other service or in other theatres get passing mention, but this is by design. The focus throughout both books is on the evolution of the singular fighting machine that was the Canadian Corps. It is a traditional story, and most reviews of Cook's works have underscored this theme. However, few have pointed out that the author takes an unconventional path to the conclusion. Cook's analysis proceeds directly from the testaments of the veterans through the re-assessments of a group of Great War historians that includes the likes of John Terraine and Timothy Travers, and this path requires that he take time to demolish a number of old and new shibboleths.

The two books are independent and can be read separately, but they do form a two-volume history of the Canadian Corps from 1914 to 1919. The organization

of the books is chronological, with *At the Sharp End* covering events from mobilization until the end of the Battle of the Somme. This volume begins with the heady events of that August in 1914 when the peoples of the world seemingly went mad for war, and it ends with the biggest bloodbath yet seen in British history in the summer and fall of 1916. By this time, the issue was in doubt, but "[t]oo much blood had been spilt thus far in the name of victory for the Entente forces to give up, or even to seriously seek a compromise peace." The Entente had suffered horrendous losses. Canada, a very junior member of the team, had so far incurred 61,000 casualties, but the survivors were becoming much better at what they were expected to do. The evolution of this part of the story is one area where Cook begins to subvert the common perception of the futility and lack of imagination evident in the prosecution of the war – a perception that was to take root in the post-war years and climax at mid-20th Century.

The Canadians suffered terribly at Second Ypres, at Festubert, and at St. Eloi because, like the other armies in the war, they fought with incredible bravery, not with pragmatic effectiveness. Cook emphasizes that the Canadians were not thrown willy-nilly against impossible objectives by cold-blooded 'chateau generals' who never visited the trenches. The entire British Expeditionary Force struggled, as a team, to adapt to appalling conditions, new technologies, and new methodologies. However, the Canadians also struggled with home-made inefficiencies, poor equipment, and office politics, and this situation was not to improve until the star of the irascible Minister of Militia, Sam Hughes, began to wane. Hughes managed to force the first commander of the Canadian Corps, General Alderson, out of the position in May 1916, but he was replaced by an aristocratic British officer, Sir Julian Byng, who proved much more capable of limiting Sir Sam's influence. Here again, Cook serves up a somewhat unpalatable tidbit for Canadian traditionalists. He credits Byng as being, "... [the] single most important figure in transforming the Canadian Corps into a battle-hardened formation." The Corps grew to love Byng like they would never love Arthur Currie. It was as 'Byng's Boys' that they were to retake Mount Sorrel, and to capture Courcelette and Regina Trench, and it was Byng's Corps that took Vimy Ridge.

The chapters of this volume follow the Corps from battlefield to battlefield, but interspersed throughout are the often brilliant operational pauses that discuss reputation (and reputations), battlefield medicine, life in the trenches 1915-1916, snipers, trench raiding, and No Man's Land. Cook continues to delve, almost subversively, into many of the great debates of the war. He reasons that bayonet fighting has been underplayed by historians because it is statistically invisible. Bayonet wounds make up a very small fraction of the injuries recorded at treatment facilities, and this fact has been extrapolated to the trenches. However, unit accounts and personal memoirs are filled with accounts of bayonet fighting. Cook chooses to believe the soldiers because the logic is sound; bayonet wounds, by their nature and situation, are almost invariably fatal, and so, recipients do not turn up at casualty stations. He applies similar logic to the advantages and disadvantages of trench raiding, and to the propensity of Canadians to socialize. The VD rate of Canadians was almost six times that of the British, but then, Canadians were paid considerably more, and the VD rate was quite comparable to that for the Dominion of Canada as a whole.

The second volume, *Shock Troops*, picks up where *Sharp End* ends, but contains enough redundancy to stand as a separate narrative. Indeed, Cook seems to have appreciated that his large tomes (750 and 600 pages respectively) would be read in chunks, and they include a significant amount of repetition of key statistics and main points.

The key difference between the two volumes is in the nature of the Corps that they describe. *Sharp End* is the story of amateurs becoming experts. *Shock Troops* describes the evolution of the experts into professionals. Fittingly, this process begins with the description of the equipment, organization, and command of the Corps that emerged from the forge of the Somme. This was the machine that set to work on preparations for the deliberate, well-rehearsed, bloodiest, single day in Canadian military history – the thoroughly-unique assault on Vimy Ridge. The Canadian story is well known, but not in the manner that Cook tells it. It is very much a narrative of nascent nationalism, but Cook gives 'credit where credit is due,' and acknowledges the British and French contributions to the Canadian victory. Few Canadians who followed the recent commemorations of the action were aware that the Commander of the Canadian Corps was still British General Julian Byng, or that a full brigade of British 'Tommies' participated in the assault over the ridge.

Cook's detailed descriptions of the incredible series of victories that followed, from Hill 70, through Passchendaele, Amiens, Arras, Drocourt-Quéant, Canal du Nord, and Valenciennes to Mons, is punctuated with the same type of sidebar chapters as the first volume. In this book, he updates the descriptions of trench warfare, discusses leave, soldier's culture, combat motivation, supernatural experiences on the battlefield, punishment and psychological breakdown, and Sir Arthur Currie. Each of these contextual chapters is eye-opening, and many will be seen as provocative. Cook continues with his insistence that Great War generals were not the 'donkeys who led lions,' to paraphrase one of the greatest quotes never made. He is sympathetic to their efforts even when he is not forgiving. This view of 1914-1918 generalship is emphasized in his treatment

of Currie, a man self-admitted as "not clever." Currie's recognized strength was undoubtedly his attention to detail and thoroughness, but his less acknowledged strengths lay in his ability to garner more support from Field Marshal Haig than his peers received, and in his steadfast refusal to reorganize his corps into smaller manoeuvre units. Reorganization along the lines taken by the British and the Australians would have elevated Currie to an Army command, but would also have diluted the fighting power of the Corps. Fascinatingly, Cook reveals that Currie's lack of charisma and bombastic personal pronouncements made him unpopular within his corps. His admonition to "...advance or fall where you stand facing the enemy" was widely derided by the combat hardened sharp-enders, who "...chirped facetiously to each other, 'Did you stand where you fell?' " Later historians would make much of Haig's reticence when they painted him as a callous, casualty-insensitive commander, but in the Canadian Corps, it was Currie who was accused of 'running up the butcher's bill' in search of a reputation for his shock troops. Between August 22 and October 11 1918, during the First Army's climatic battles to break the Hindenburg Line, the Canadian Corps took ten times as many casualties as its fellow corps in that army, a price that many within the Corps thought resulted from the readiness of old 'Guts 'n Garters' Currie to take on the hard tasks. Currie understood what many did not, and do not *yet* understand: that no matter what action is taken, many soldiers will die. This attitude lingered for some time after the war. Currie was forced to defend his reputation for taking unnecessary casualties in court in an infamous libel case in 1928, and he remained the only senior general in the British Empire who was not publicly thanked by his own government.

The descriptions of war in *Shock Troops* are even darker than those in the first volume. Casualties increased with each operation and replacements were absorbed quickly, sometimes moments before an assault. By 1918, the battlefield was an almost permanently toxic environment, with both sides employing various gasses as a standard operating procedure. Gone were pretences at Christmas truce. By Christmas 1917, Canadians were sniping Germans with a "Merry Christmas Fritz, you_____." Gone too were the glory days of Vimy, when operations were deliberately planned over weeks. The most difficult Corps battle of the war, one equal in complexity to the assault on Vimy, the breaking of the Drocourt-Quéant Line, was planned in less than a week. This assault, probably Canada's finest hour in the war, took place during the last 'Hundred Days,' and the description of shattering intensity and constant grind of this period is a highlight of the book. It completes the evolution of the war machine that, by 1918, had been tempered from a wrought iron battering ram into a polished steel blade, flexible enough for the intricacies of manoeuvre warfare.

The Canadian Corps' adaptation to manoeuvre warfare underscores the one weak portion of the book. The publisher has made an exceptional effort to present the works in clear, readable script, and has bound the volumes to last; the index, endnotes, and so on, are superior to most non-academic history books coming into the market. However, the maps are surprisingly inadequate, especially once the elements of the Corps begin to manoeuvre over distance. They are old-fashioned, and not always suitable to support the flow of the narrative. Future editions would benefit from an application of the graphics capabilities now available to authors and publishers.

Shock Troops follows the members of the Corps beyond the Armistice into their transformation to civil life. Cook describes how its members adapted to a future that "was dimly lit," largely in their own words. He reveals that they were required to fight yet again, this time for their pensions, their jobs, and their place in Canadian society. He also engages the reader with revealing analyses of casualties by type, by rank, and by employment; almost seven out of 10 combat troops serving on the Western Front were killed or wounded, and a pension rates study noted that the infantry incurred an 82 percent casualty rate. His final chapter reflects upon the Great War, or, more pointedly, it reflects upon the way it has been remembered at different periods. It was popularized in novels, eclipsed by another 'great war' that followed all too soon, viewed through the psychedelic lenses of an anti-authoritarian generation and, finally, it was rediscovered as a nation-building event. He discusses the impact and importance of the views of key historians, novelists, filmmakers, and politicians upon public perception, but ends with the observations of R.J. Manion, a parliamentarian and medical officer in the Corps, who noted that, once everything is said and discussed, the salient observation on the Great War is that victory was delivered by the citizen soldiers who fought and endured. This makes a fitting conclusion.

Lieutenant-Colonel (ret'd) Terry Loveridge, CD, PPCLI, *is a former infantry officer who continues to teach History at the Royal Military College of Canada.*

A THOROUGHLY CANADIAN GENERAL: A BIOGRAPHY OF GENERAL H.D.G. CRERAR

by Paul Douglas Dickson

Toronto: University of Toronto Press, 2007, 571 pages, $55.00
ISBN-13: 978-0802008022

Reviewed by Douglas Delaney

It was worth the wait. Paul Dickson's ambitious biography of Canadian General H.D.G. Crerar finally fills the most glaring gap in Canadian military biography, authoritatively and with aplomb.

Crerar's career demanded an inexhaustible biographer. A Royal Military College graduate and an artillery officer from a well-to-do Hamilton family, Crerar deployed to France with the First Contingent of the Canadian Expeditionary Forces in 1915, and he fought during all the major battles of 1915 and 1916. He commanded a battery during the battle of Vimy in April 1917, and, later, as a Brigade Major in the 5th Divisional Artillery, he worked under the future Chief of the Imperial General Staff, Alan Francis Brooke, and helped perfect the counter-battery and counter-mortar techniques that contributed largely to the victories of Canada's Hundred Days in 1918. He subsequently spent much of the inter-war period at the locus of Canadian military planning and policy. During the Second World War, he was the primary architect of the First Canadian Army and he fought that formation in the 1944-1945 campaign to destroy the *Wehrmacht* in Northwest Europe. No Canadian has ever commanded a larger formation than the 476,000-man army Crerar led during the high point of Operation *Veritable* in February 1945. That is a lot of story to tell.

It is also a lot of documentation to plough through – and Dickson seems to have ploughed all of it. Crerar's personal papers alone are enough to have discouraged most historians. Although Crerar kept everything, Dickson did the 'hard slogging.' He also mined Canadian and British archives for a myriad of war diaries, personal papers, and after action reports, in addition to consulting an impressive array of interviews, memoirs, and secondary sources. This is how history should be recorded.

The product of Dickson's toil is a credible and balanced portrait of one of Canada's most important, yet 'obscure,' historical figures. Like most biographers, Dickson sympathizes with his subject, but he does not let that interfere with either his account or his analysis. Crerar was a complex individual, and 'we get the good with the bad.' He was incredibly ambitious, yet he shunned the spotlight. He could be kind and loyal to the people around him, yet he contrived to have his mentor and boss, General A.G.L. "Andy" McNaughton, removed as commander of First Canadian Army in 1943. Personal connections were critical to his manner of doing business, and yet, he was personally cool and reserved to nearly everyone, including family members. He was a Canadian nationalist and a believer in the British Empire. These traits may appear incongruous, but Dickson's narrative is so complete that, by the time the reader is done, none of it seems contradictory.

At 571 pages, *A Thoroughly Canadian General* is neither a light volume nor a light read, so while it might be a bit weighty for the lay reader, readers of both Canadian and military history will find it enlightening. Most soldiers will be disappointed to learn that Crerar had written McNaughton in 1926, seeking employment as a staff officer in Ottawa – in preference to assuming command of an artillery battery. The two chapters dealing with the 1930s reveal much about how Crerar positioned himself to be near the centre of defence policymaking, and how very small was the Directorate of Military Operations and Intelligence at National Defence Headquarters at the time. Chapters 8 through 10 highlight the political skill with which Crerar, as Chief of the General Staff, got a reluctant government to approve an overseas army of five divisions and two independent brigades in 1941. Crerar skilfully fed the requirement to the politicians, one digestible increase at a time. His life-long conviction that the army had a role to play as a key element of Canadian external policy, and as a civic institution of the Canadian nation, permeates most of this book. Having fought two world wars, and having been intimately involved at the political-military interface, he believed in having the nation ready to face international threats and challenges, in compulsory military service, and in the role of the army in educating the public upon the necessity of preparedness. Dickson draws that theme ably from the many speeches, lectures, personal notes, policy papers, and actions of his subject. Sadly for Crerar, both he and his opinions faded quickly from the national scene after 1945, and the general died a largely forgotten man 20 years thereafter.

Dickson also makes it clear that Crerar was a man who knew his limitations, and who was often sensitive about them. He lacked the combat experience of his British peers, and even some of his Canadian subordinates, so he devolved much to those subordinates with respect to the planning and conduct of battle. He gave Lieutenant-General Guy Simonds the lead in planning the battles between Caen and Falaise, which Simonds spearheaded with his Second Canadian Corps during the summer of 1944, and, in the winter of 1944-1945, he left the 'nitty-gritty' details of Operation *Veritable* to Lieutenant-General [Sir] Brian Horrocks, then commanding 30th British Corps. On the battlefield, Crerar was more of a coordinator and resource-provider than anything else. For the most part, he managed to keep his insecurities under wraps, but occasionally, when he was questioned or challenged on operational matters, those insecurities popped out. When Guy Simonds dismissed one of Crerar's staff officers in Italy, Crerar took it as a brush-off by a snotty junior officer, who was puffed up by his recent battle successes and contemptuous of anyone not in that 'battle-experienced club.' Piqued by the episode, Crerar sent a note to the Eighth Army commander, General Sir Bernard Law Montgomery, expressing his concern that Simonds had become unstable. When Lieutenant-General Sir John Crocker, GOC 1st British Corps, refused an order in July 1944, Crerar again went to Montgomery, this time seeking the removal of the difficult subordinate. And yet, in spite of a few touchy episodes that broke the monotony of Crerar's blandness, Dickson reminds us that the man did preside successfully over the operations of First Canadian Army in Northwest Europe – and that was no small accomplishment.

This is the biography that Harry Crerar deserves. A soldier who was at the centre of Canada's Great War victories, who gave up a lucrative civilian career to save some shred of military professionalism in Canada's dismal inter-war army, who engineered the largest Canadian field force ever assembled, who fought that army competently against one of the fiercest armies ever assembled, should not have been allowed to slip into obscurity, no matter what his faults. In effectively dragging Crerar from the shadows, Paul Dickson has performed a great service.

Lieutenant-Colonel Douglas E. Delaney, CD, PhD, PPCLI, *is an infantry officer and an Associate Professor at the Royal Military College of Canada, currently serving as Chair of the War Studies Department.*

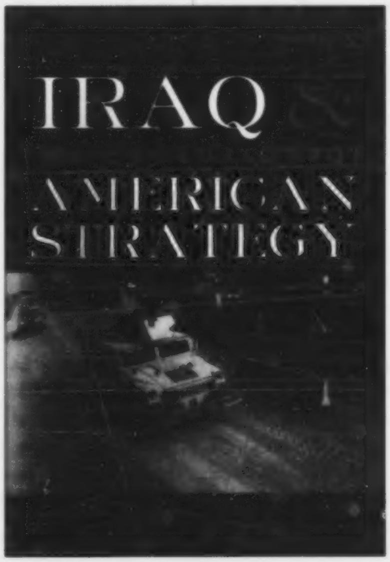
IRAQ & THE EVOLUTION OF AMERICAN STRATEGY

by Steven Metz

Washington, DC: Potomac Books, 2008
278 pages, $29.95 USD (Hardcover)
ISBN 978-1-59797-196-6

Reviewed by James McKay

Steven Metz is a Professor of National Security Studies at the US Army War College's Strategic Studies Institute. This long-awaited book offers an explanation of why the 2003 invasion of Iraq did not lead to the expected outcome, as well as the long-term ramifications for American strategy. Instead of merely offering an explanation for events in Iraq since the 2003 invasion, Metz has taken a longer view and tied it to broader trends in American strategy since the early 1980s.



The book starts with a short exploration of the concept of strategy and its purpose from the point of view of the state. Metz has been careful to make a distinction between grand strategy and military strategy. This is not surprising, considering the traditional division of responsibility between the centre of the American government for the production of the National Security Strategy and the Department of Defense's production of the National Military Strategy. While he has been careful to make that distinction, he has also focused the reader's attention upon the role of force in pursuit of American national interests. The most important element of this exploration of strategy, however, is his observations upon American strategic culture.

Metz has argued that there are long-term trends in American strategic culture, and, while the list of such trends is lengthy, three of them merit mention as they speak directly to the book's central thesis. First, he notes that there is an American penchant for using 'mirror images' to think about the adversary's motives and intentions. Metz argues that a series of Administrations, lacking a deeper understanding of Iraqi culture, misread Saddam Hussein's government's intent and actions. Second, he suggests that the United States government fluctuates erratically between the realist and idealist traditions of international relations, and, on occasion, creates admixtures between the two. Third, the process of strategy formulation in the United States requires a degree of transparency, openness, and participation by multiple government agencies. The combination of the three, however,

means that the process is also rather complex. Unfortunately, the book does not go into detail on the last point.

The conceptual exploration of strategy is the prelude for a cursory discussion of American relations with Iraq dating as far back as the Carter Administration. Metz, however, focuses upon the Administrations from Ronald Reagan to George W. Bush. This discussion explains how the United States became increasingly interested in the stability of the Persian Gulf region, and how this led them into a longer conflict with Iraq. Many would be tempted to accuse the United States government of being interested in the region due to the presence of oil, and therefore the rationale for the invasion of Iraq in 2003. While such comments are not inaccurate in terms of the reason for an increased interest in the region, they do not represent the situation accurately. The United States has sought to maintain political stability in the region as it has an effect upon the supply and price of oil worldwide, and, therefore, it could have had global economic ramifications. It was not so much an attempt to ensure control of the supply of Persian Gulf oil as it was an attempt to deny any one power the same control.

There is an underlying message throughout this section – that the Administrations with a realist approach to Iraq tended to fare better that those that did not take such an approach. In short, Metz's description of the Reagan Administration, despite its idealist rhetoric, is far more positive than it is for subsequent Administrations, as the Reagan Administration understood that Iraq was peripheral to American interests at the time. The George H.W. Bush Administration approached the issue of Iraq in the manner befitting a realist approach, but it also came to be known by its friends in the Islamic world, namely the conservative monarchies. The Clinton Administration was criticized for its relative inaction on the issue of Iraq, as it chose to engage in the policy of 'Dual Containment.' The idealist nature of that Administration led it to focus efforts elsewhere, and to adopt an ultimately politically costly policy in the Persian Gulf. Metz's comments about the George W. Bush Administration may come across as kind to some readers, as he observes that many of its leaders were 'conservative idealists.' While this variant of idealism originated with the Reagan Administration, it was applied differently under the George W. Bush Administration. The former believed that the use of military power would permit the inherent appeal of political and economic liberty to occur, whereas the latter believed that military power could be used to directly transform a totalitarian state.

Metz's explanation for events from 2002 to the present is subtle, and it combines three trends. He notes that the American defence establishment was reshaped to work on the Global War on Terror, but it focused against the perceived state sponsors of terror. With the emergence of a global network of terrorists, and the belief that a state sponsor with the capacity to provide parts of that network with weapons of mass destruction (WMDs), the perception of threat grew immensely. He also observes that the conservative idealists within the George W. Bush Administration believed they could transform countries through the direct use of force. To summarize, the invasion was undertaken to eliminate a government that was seen to be a state sponsor of terror, and to replace it with an example of democracy to encourage the spread of democracy throughout the Middle East.

Metz points out that there are three competing explanations for the failure to transform Iraq from a totalitarian dictatorship into a healthy secular democracy in five years. These explanations include the failure to plan for the transition to peace, that the transformation of Iraq was impossible, and the advancement of the 'stab-in-the-back' theory. He noted that these explanations are crucial, as they contain the potential solution for future cases. If it is the first explanation, the failure to plan, then the solution would be to ensure that the successors to the George W. Bush Administration are wiser. If it is the second explanation, that the transformation was unachievable, then the solution would be to avoid fostering the growth of democracy overseas through the use of force and/or to blame the decision-makers that led the United States to the invasion. The last explanation would suggest that the marginalization of the 'stabbers' was warranted, but this solution is hardly credible, given that this would mean marginalizing the American intelligence community, the Democratic Party, or the media.

The book is not a difficult read, and the tone of the work comes across as if it was intended for a mass audience, as opposed to a purely academic audience. It is relatively short, weighing in at just over 200 pages of text.

Ultimately, this is a succinct work that illustrates the challenges of strategy formulation and implementation in an American context while focusing upon the specific case of Iraq. Those interested in a deeper understanding of strategy will find this evokes clearer and less partisan thought on the issue of Iraq. Those interested in a partisan criticism of the George W. Bush administration may be disappointed.

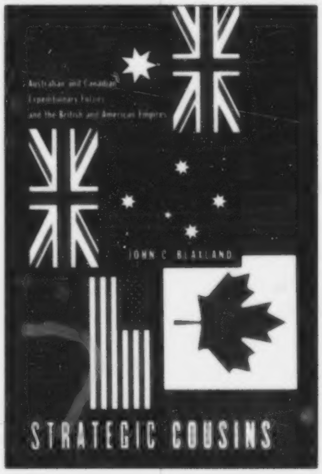
Dr J.R. McKay *was educated at Bishop's University, the Royal Military College of Canada and King's College London. He is currently the Director of Faculty Services and an Assistant Professor of Political Science at the Royal Military College of Canada.*

STRATEGIC COUSINS: AUSTRALIAN AND CANADIAN EXPEDITIONARY FORCES AND THE BRITISH AND AMERICAN EMPIRES

by John C. Blaxland

Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 2006
$80.00 (hardcover), $29.95 (trade paper), xxx + 388 pages
ISBN: 9780773530355 (hardcover), 9780773530645 (trade paper)

Reviewed by Brian Bertosa



Strategic Cousins, by the Australian Army's Lieutenant Colonel John Blaxland, is a book delivering, in the main, exactly what the sub-title promises: a historical overview of the military contributions of Australia and Canada in light of the two countries' relationship with their primary security benefactor – Britain, supplanted in the mid-20th Century by the United States. Beginning in the 19th Century, the narrative unfolds chronologically, with chapters dealing with the two World Wars, the Cold War, and the so-called "War on Terror," among others. Over half of the 231 pages of main text deal with the period following the Second World War. Therefore, those with an interest in current affairs are as suitable a readership for this book as those with a more historical focus.

Mainly published – as opposed to archival – works, both primary and secondary, went into the making of this monograph, and the author feels a need to defend this practice in his introduction. This is not surprising, given that the book stems from the author's PhD work at Canada's Royal Military College earlier this decade. However, a synthetic history such as this – that is, one that synthesizes the histories of two different countries and their armies over the span of their existence, noting their similarities and differences along the way – is no place for a document-based approach. That being said, there can be very few works of importance – whether books, journal articles, theses, and much else besides – missing from Blaxland's bibliography, which impresses by its depth and range. Running to 29 pages, it can serve as a valuable research shortcut for students of military history, foreign affairs, or defence policy in either nation. Interesting elements of Blaxland's presentation are his forays into what he calls "plausible alternative situations" (p. xxi). Struck by the magnificent results obtained by Australian and Canadian troops fighting side-by-side at Amiens in 1918, the author chooses, at various junctures in the text, to speculate upon what might have happened had the two countries' forces collaborated at other times. The results can be stimulating. For example, from the Second World War comes his suggestion,

> ...[that] together, if they [Australia and Canada] could have agreed to cooperate in the use of their forces, be it in Singapore, New Guinea, or elsewhere, they would have been of "European great power proportions" – as their combined feat of arms in August 1918 had once demonstrated. (p. 99)

If by "European great power proportions" is meant numbers, then Colonel Blaxland's suggestion appears unrealistic, as can be determined from his Chart 6, "Commonwealth Military Strengths, Second World War" (p. 96). Therein, it is clear that the combined forces of Australia and Canada in that conflict amounted to no more than a quarter of those of Britain, to say nothing of American forces. More interesting still is his suggested location for the combined effort. While Australians may, with some justification, have disparaged the Canadian Army's role in guarding the UK while the former were gaining valuable combat experience in North Africa, Britain was still very much the 'mother country' for most English-speaking Canadians. This sentiment, coupled with (among many other concerns) the sinking of shipping in the St. Lawrence River by German U-boats, would have ensured a speedy demise for any suggestion that Canada devote all of her effort to the Pacific. One might, just as plausibly, have asked the Australians to send the entire 2nd Australian Imperial Force to help garrison Britain, or to participate in the Normandy landings while the Japanese were in New Guinea and bombing Darwin. With there being no question (after Australia brought her troops home from the Middle East) of either country splitting her army between the two oceanic theatres, the concentration of Australian forces in the Pacific, and Canadian forces in Europe, was, in my view, the only plausible scenario.

The chapter dealing with the most recent period, "Responding to the Long War on Terrorism," highlights the hazard of bringing one's analysis too close to the time of writing – namely, that one's interpretation, or even just the overall tone of the writing, may be overtaken by events. This is well illustrated by Blaxland's approach to the Iraq invasion of 2003. While events from 2006 are referenced, i.e., the election of Stephen Harper's Conservatives, it appears that the bulk of the research for this book was completed before the end of 2003. Unmistakably in favour of his country's participation in the Iraq invasion, he quotes from an Australian government source expressing concerns about weapons of mass destruction in Iraq – with no acknowledgement (as was made abundantly clear before 2006) that WMD proved to be arguably the biggest canard among the justifications for intervention. The author cites articles, all but forgotten now, by right-wing Canadian journalists chastising their country for staying out of the war,

and we are even treated to nauseating sermons on 'values' by the neo-conservative commentator Victor Davis Hanson. Writing *qua* military historian, Blaxland would have done better to confine his efforts to periods that have had sufficient time for mature reflection, but *qua* political scientist (the methodologies of both disciplines are employed in this work), he, of course, has to engage with current events as best he can.

Following the main body are 45 pages of appendices consisting of charts and tables comparing the two countries and their armed forces, a historiographical essay well illustrating the dearth of previous work on Blaxland's topic, and Appendix Eight, "Exploring the Parallels between Australia and Canada," arguably the most provocative part of the book. Here, Blaxland cuts to the heart of the phenomena, both of Australia's relative bellicosity and Canada's relative complacency (relative to each other, that is) in military affairs, and it should not make comfortable reading, particularly for Canadians concerned about their country's defence posture. Among many examples, his identification of the electoral importance of the province of Quebec, the traditionally isolationist stance of Quebecers, and the efforts of successive federal governments, particularly Liberal governments, to accommodate defence policy to this mindset, holds particular explanatory power. That being said, the surprisingly muted response of Quebecers to the recent deaths of some of their soldiers in Afghanistan, contrasting greatly with the histrionics of some members of the Quebec elite during the World Wars, suggests that a less anti-military outlook may have lain unsuspected there for a considerable time now.

If any theme in *Strategic Cousins* could be said to be a preoccupation of the author, it is that there has been so little cooperation between the Australian and Canadian militaries over the course of their histories. On that subject, I have to side with those who "...may contend that there must be good reasons why this state of affairs has been so enduring." (p. 221) For the period of the Second World War, I have already ventured some likely reasons. For the present day, Blaxland himself (acknowledging the contribution here of his fellow PhD candidate, Robert Addinall) provides an explanation in Appendix Eight. After explaining how Australia's geo-strategic isolation forces it to take defence seriously, we are told,

> ...[that] Canada's strategic position has also tended to make it a complacent ally that Australians have not considered worth pursuing vigorously as a close security partner, beyond their shared membership in quadripartite (United States, United Kingdom, Australia, and Canada) and other U.S.-led fora. (p. 275)

Difficult stuff for a Canadian to read, but more difficult still to refute. Nevertheless, perhaps a more satisfactory explanation, valid for both nations, would be that the armed forces of both Australia and Canada are simply too small to be serious strategic partners. With the demise of the British Empire in the middle of the last century, the United States is really "...the only game in town" now. Isolated as they are on the edge of Asia, the Australians are keen to court the biggest security benefactor in the 'Anglosphere,' and to maintain American goodwill. The US fulfills the same role for Canada by geographic default. Perhaps Australians are simply puzzled, maybe even envious, that Canadians largely take for granted that for which Australians feel they have to work so hard.

This book is unfortunately marred by numerous niggling errors that, for the most part, could not reasonably have come from the pen of a senior army officer. As just one example of many, in Appendix Three, "Military Hierarchy Terminology," naval ranks appear under the heading of "Air Forces," and vice-versa. However, since these occur mostly in the charts and tables, i.e., in material that would have received a going-over by the staff at McGill-Queen's, I feel the blame for this must lie squarely at their feet. Colonel Blaxland's writing is tight, his narrative brisk and confident. Given the breadth – thematic, geographic, and chronologic – of material he discusses, it is difficult to imagine a student of military affairs on either side of the Pacific who would not gain something from *Strategic Cousins*.

Brian Bertosa *is an independent scholar whose articles and reviews have appeared in the* Canadian Military Journal, *the* Journal of Military History, War and Society, *and the* Australian Defence Force Journal.

VICTOR BRODEUR: OFFICIER DE LA MARINE CANADIENNE (1909-1946)

by Bill Rawling

Outremont, Québec, Athéna, 2008
268 pages, $29.95

Reviewed by Hugues Létourneau

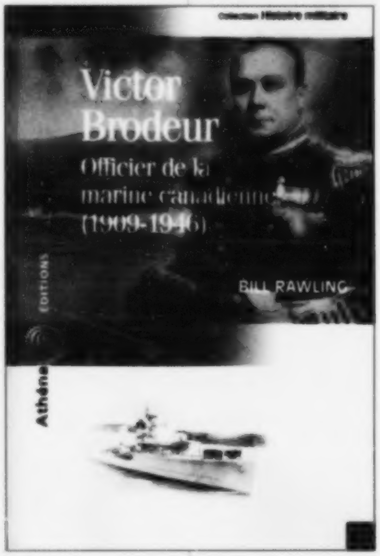
Some years ago, naval historian Richard Mayne spoke of the relative silence in academic and naval circles surrounding the post-Second World War history of the Canadian Navy – a silence that lasted more than thirty years and was not definitively broken until the *RCN in Retrospect 1910-1968* conference of 1982. Only since the 1980s has the study of Canadian naval history attained a degree of momentum.

In 2010, the Canadian Navy will celebrate its centenary. In comparison with the annals of European navies, and even the United States Navy, a hundred years is a short time. However, as Mayne pointed out, the process of catching up on our history is now well under way.

Out of some 200 people in the Canadian Navy to have risen to the rank of rear-admiral, only six – three percent – have been French-speaking Quebecers. A small contingent, and Brodeur was the first of them: like most

federal institutions in the 20th Century, the Canadian Navy has glaringly reflected the English Canadian majority; a state of affairs that was especially marked in the Royal Canadian Navy, and persists today. Apart from Roméo Oscar Cossette, promoted to rear-admiral in 1945, three years after Brodeur, French-speaking Quebecers had to wait until 2003 – almost six decades – for another of their number (Forcier) to reach this rank.

Victor Brodeur was one of the first "group of six" officer cadets accepted into the RCN and initially assigned in 1909 to *CGS Canada*. The other five were John Barron, Trenwick Bate, Charles Beard, Barry German and Percy Nelles. Of Brodeur's five classmates, only Nelles rose to a higher rank: he was a vice-admiral and Chief of Naval Staff from 1934 to 1944.



Brodeur was the son of Louis-Philippe Brodeur, Minister of the Naval Service under Wilfrid Laurier. But as Rawling reminds us, the fact that Victor's entry into the new RCN was facilitated because he "knew someone" was nothing scandalous. It was standard practice at the time, and the other officer cadets no doubt had contacts of their own.

Bill Rawling, an historian employed by the Directorate of History and Heritage at the Department of National Defence, and the author of several works on various subjects, including the Battle of Cambrai, has laboured painstakingly, delving into letters and archives to convey a sense of the time and the customs of a navy that was tiny, even by today's standards. There were frequent calls upon the Royal Navy to find training platforms for our officers, and sometimes ratings, petty officers, and even commissioned officers were supplied by the British to make up for our staff shortages. Brodeur's job in Ottawa, in the early 1920s, was to ensure that our handful of ships and onshore facilities had enough seamen to fulfil their mission: a sort of career agent, but for the entire navy. Rawling seems to be the first to have described these early workings: Brodeur as a staff officer sometimes worked miracles with very limited resources.

In parallel, Rawling shows us that Brodeur was sometimes criticized in his evaluations for his "judgment," partly because he was a Canadian nationalist at a time when toadying to the Royal Navy was the order of the day. Rawling also seems to depict Brodeur as not having the sophisticated technical knowledge required to command the navy or the Atlantic fleet during the Second World War. This is debatable, because an admiral was not usually expected to be as 'operational' as a frigate captain in the navy of the time, nor is he today. In any case, while in charge of more junior ranks, Brodeur distinguished himself through his innovations in armaments while assigned to the Royal Navy. One might add that in the small pre-war navy that was the RCN, the handful of officers who achieved high rank, like Brodeur, Hose, Jones, Murray, and Nelles, were by no means mediocre, and Brodeur would not have risen to the rank of admiral had his technical knowledge been insufficient.

That aside, Brodeur emerges from Rawling's book in a very positive light. He was an officer for whom the men were very important, and throughout his career he was preoccupied with their welfare. He had a strong sense of duty and a deep love of the institution of the Royal Canadian Navy.

Good as it is, Rawling's book has some annoyances. Although the quality of the French is high, the use of terms such as *"officier exécutif"*, *"hydrofoil"*, *"commandeur"* and *"système de divisions"* (instead of *"commandant en second"*, *"hydroglisseur"*, *"capitaine de frégate"* and *"système divisionnaires"*) shows that it would have been advisable to have the text vetted by a Francophone navy officer. Rawling could also have benefited from an interview with Victor Brodeur's son, retired Vice-Admiral Nigel Brodeur. He failed to take this opportunity, and 'Brodeur junior' would surely have provided valuable insight. Finally, the absence of a bibliography is perplexing.

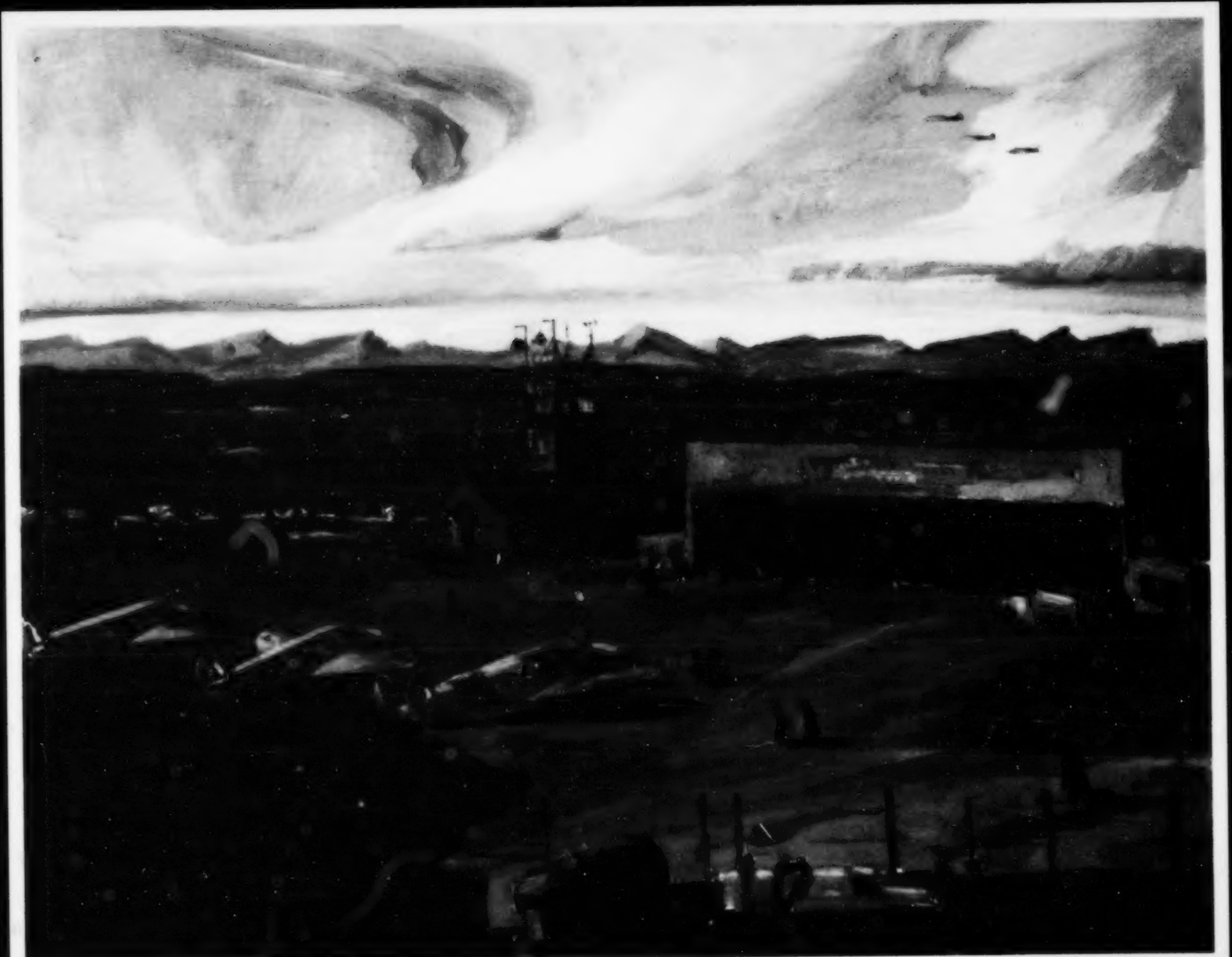
Despite these shortcomings, the fact remains that Rawling has written a book that had to be written. Evidently, such a specialized account – in French to boot – is unlikely to read by more than a small number of people. This is a pity: its strong points unquestionably make it an excellent contribution to our naval history, and the author paints a portrait of an officer with whom it would have been an honour to serve.

Hugues Létourneau *is a captain in the Canadian Naval Reserve.*

NAVY MARINE 100
1910 - 2010

CANADIAN NAVAL CENTENNIAL
1910–2010

Vol. 9, Nº 4, 2009



Défense nationale National Defence

Canada

PRÉSENTATION DES MANUSCRITS

La Revue militaire canadienne invite les auteurs à lui soumettre des manuscrits qui traitent d'un large éventail de questions présentant de l'intérêt pour le milieu de la défense au Canada. Les sujets incluent, mais sans s'y limiter, les politiques de défense et de sécurité, les questions de stratégie, de doctrine et d'opération, la structure des forces armées, l'application de la technologie, l'acquisition de matériel, l'histoire militaire, le leadership, l'entraînement et l'éthique militaire. La Revue militaire canadienne s'intéresse plus particulièrement à des articles au contenu progressiste qui présentent des idées ou des concepts originaux, de nouvelles approches aux problèmes ou des interprétations novatrices.

Les auteurs respecteront les directives générales suivantes pour la présentation des manuscrits :

- On peut utiliser l'une ou l'autre des langues officielles du Canada.
- Les articles de fond, en règle générale, devraient compter entre 3 500 à 6 000 mots, notes comprises. La Revue accepte aussi les textes plus courts, surtout les textes d'opinion qui engagent le débat de questions pertinentes, ainsi que les lettres à la rédaction.
- Les manuscrits doivent être soumis sous forme électronique sur disquette ou par courriel en utilisant les logiciels MS Word ou WordPerfect, à l'adresse suivante : cmj.rmc@forces.gc.ca.
- Les manuscrits peuvent comporter des graphiques, des tableaux, des photographies, des cartes ou toutes autres illustrations complétant le traitement du sujet. Ces illustrations ne doivent pas être intégrées au corps du texte mais être placées à part. Les photographies et les cartes peuvent parvenir à la Revue sous leur forme originale ou sous forme électronique. Les originaux seront renvoyés aux auteurs. La taille des graphiques transmis par voie électronique ne doit pas être inférieure à 12,7 sur 17,8 cm. Il faut enregistrer ces graphiques à 300 ppp en format JPEG ou TIF dans Photoshop ou en tout autre format bien connu. Les illustrations du logiciel PowerPoint ne peuvent pas être utilisées étant donné leur résolution trop faible (72 ppp).
- Les manuscrits devront adopter le style et les normes de la recherche universitaire, utiliser l'orthographe du Petit Robert ou de l'Oxford English Dictionary et employer des notes en fin de texte plutôt que des notes en bas de page. Les notes ne doivent pas être intégrées par le logiciel de traitement de texte. Le numéro en exposant doit figurer au bon endroit dans le texte et la note correspondante doit être entrée comme texte normal à la fin du document.
- On devrait éviter le plus possible les sigles et abréviations militaires; toutefois, s'il faut s'en servir, la première fois que l'appellation apparaîtra dans le texte, il faudra l'écrire au long et la faire suivre par son sigle ou son abréviation placés entre parenthèses. Il faudra aussi éviter le plus possible le jargon militaire et l'argot du métier.
- On inclura une brève notice biographique (un paragraphe) indiquant, entre autres, les fonctions actuelles de l'auteur, son adresse postale, son adresse électronique et son numéro de téléphone.

Tout manuscrit sera évalué, sans que le nom de l'auteur soit mentionné, par au moins deux membres externes du comité de rédaction de la Revue qui recommanderont au rédacteur de le publier ou non. On jugera les manuscrits en fonction de leur originalité, de la solidité de l'argumentation, de la pertinence et de l'actualité du sujet ainsi que de la qualité du style.

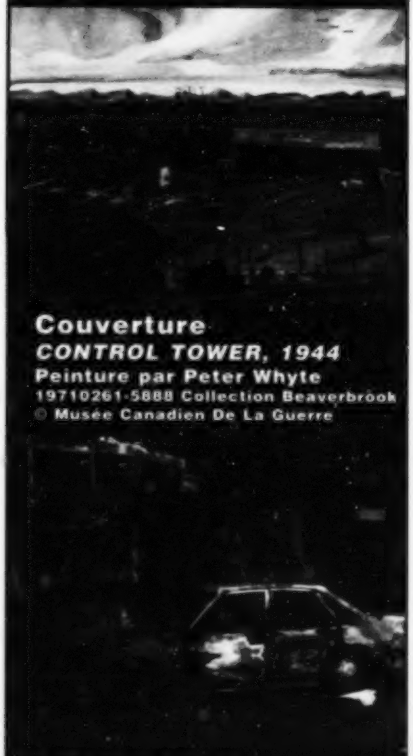
Le sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense ont délégué au rédacteur de la Revue militaire canadienne l'autorité de permettre la publication des manuscrits après recommandation du comité de rédaction. Aussi, les membres des Forces canadiennes et les employés civils du ministère de la Défense nationale n'ont-ils pas besoin d'une permission préalable de leur supérieur pour soumettre un manuscrit à la Revue.

Le rédacteur se réserve le droit de corriger le style et la grammaire des manuscrits et de les écourter, mais il n'y apportera pas de changement majeur, tant dans la forme que dans le contenu, sans consulter l'auteur. Les manuscrits refusés seront renvoyés aux auteurs. Ni la Revue militaire canadienne, ni son comité de sélection, ni le ministère de la Défense nationale ne conserveront de copie d'un manuscrit non retenu pour publication.

EcoLogo
CCD-041 Imprimerie

Sources Mixtes
Groupe de produits issu de forêts bien gérées, de sources contrôlées et de bois ou fibres recyclés
FSC
www.fsc.org Cert no. SW-COC-000890
© 1996 Forest Stewardship Council

TABLE DES MATIÈRES



Couverture
CONTROL TOWER, 1944
Peinture par Peter Whyte
19710261-5888 Collection Beaverbrook
© Musée Canadien De La Guerre

SUR LA VOIE DE SOLUTIONS : CARACTÉRISATION DES KAMIKAZES CONTEMPORAINS AU MOYEN-ORIENT

LA GUERRE NON CONVENTIONNELLE : LE CHAÎNON MANQUANT DANS LES FUTURES OPÉRATIONS TERRESTRES

3 **LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF**

5 **MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE**

6 **VAILLANCE MILITAIRE**

OPÉRATIONS EN COURS

9 **SUR LA VOIE DE SOLUTIONS : CARACTÉRISATION DES KAMIKAZES CONTEMPORAINS AU MOYEN-ORIENT**
par Tod Strickland

21 **LA GUERRE NON CONVENTIONNELLE : LE CHAÎNON MANQUANT DANS LES FUTURES OPÉRATIONS TERRESTRES**
par Tony Balasevicius

PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

32 **LA CONCEPTION SYSTÉMIQUE DES OPÉRATIONS : UN MOYEN DE LIBÉRER LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DES CHAÎNES DE LA LINÉARITÉ**
par Matthew Lauder

41 **LE COMMANDEMENT DE MISSION : EXPLORATION OU RÉSOLUTION DE PROBLÈME?**
par Keith Stewart

L'ESPACE – LA DERNIÈRE FRONTIÈRE

51 **UN EMPRUNT AUX STRATÉGIES DE SÉCURITÉ : LES « ÉQUIPES ROUGES » PEUVENT-ELLES AIDER LES ASTRONAUTES À SE PRÉPARER AUX CONFLITS D'ÉQUIPAGE DANS L'ESPACE?**
par Robert S. Barrett

HISTOIRE MILITAIRE

61 **LE LEADERSHIP DE S.V. RADLEY-WALTERS : DE L'ENGAGEMENT AU JOUR J – PREMIÈRE DE DEUX PARTIES**
par Craig Leslie Mantle et lieutenant-colonel Larry Zaporzan

72 **LA PLUS GRANDE CONTRIBUTION DU CANADA – L'IDENTITÉ NATIONALE ET LE RÔLE DU PREMIER MINISTRE W. L. MACKENZIE KING DANS LA NÉGOCIATION DE L'ENTENTE DU PLAN D'ENTRAÎNEMENT AÉRIEN DU COMMONWEALTH BRITANNIQUE**
par Bill Dalke

REPORTAGE SPÉCIAL

81 **PRÉSENTATION AU CONSEIL ATLANTIQUE DU CANADA : CAPACITÉS DE L'OTAN ET DU CANADA – QUE DEVONS-NOUS FAIRE ENSUITE?**
par Michel Maisonneuve

OPINIONS

86 **LE CENTRE CANADIEN D'INNOVATION POUR LA DÉFENSE ET LA SÉCURITÉ : UNE IDÉE QU'IL EST TEMPS DE CONCRÉTISER**
par Bob Near

91 **LE DÉVELOPPEMENT MILITAIRE ET LA DIPLOMATIE EN AFGHANISTAN**
par Francis Conliffe

96 **REGARD SUR L'AFGHANISTAN**
par Rory Kilburn

100 **REMARQUES – L'ÉTAT DES FORCES**
par Martin Shadwick

103 **REMARQUES SPÉCIALES – S.L.A. MARSHALL REMIS EN QUESTION?**
par Dave Grossman

105 **COMPTES RENDUS**

La *Revue militaire canadienne/Canadian Military Journal* est la revue professionnelle officielle des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale. Elle est publiée quatre fois par année sous l'autorité du ministre de la Défense nationale. Les vues exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du ministère de la Défense nationale, celles des Forces canadiennes, celles de la *Revue militaire canadienne* ou celles d'une agence du Gouvernement du Canada. Le copyright appartient à la Couronne en droit. On peut reproduire les articles après avoir obtenu la permission du rédacteur et en en attribuant la source à la *Revue*. La *Revue militaire canadienne* paraît à la fois en version imprimée et en version électronique au site **www.revue.forces.gc.ca**.

ISSN 1492-465X

RMC

Revue militaire canadienne /
Canadian Military Journal
Collège militaire royal du Canada
CP 17000, succursale Forces
Kingston (Ontario) K7K 7B4
Téléc. : (613) 541-6866
Courriel : cmj.rmc@forces.gc.ca

LA CONCEPTION SYSTÉMIQUE DES OPÉRATIONS : UN MOYEN DE LIBÉRER LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DES CHAÎNES DE LA LINÉARITÉ

LE COMMANDEMENT DE MISSION : CERNER LE PROBLÈME OU LE RÉSOUDRE?

UN EMPRUNT AUX STRATÉGIES DE SÉCURITÉ : LES « ÉQUIPES ROUGES » PEUVENT-ELLES AIDER LES ASTRONAUTES À SE PRÉPARER AUX CONFLITS D'ÉQUIPAGE DANS L'ESPACE?

REVUE MILITAIRE CANADIENNE

www.revue.forces.gc.ca

Rédacteur en chef

David L. Bashow
(613) 541-6000 ext. 6148
bashow-d@rmc.ca

Rédactrice en chef adjointe

Stéphanie Bélanger, Ph.D.
(613) 541-6000, ext. 6260
Stephanie.Belanger@rmc.ca

Gérante de publication

Kelli Mullally-Guérette
(613) 541-6000 ext. 6837

Commentaire

Martin Shadwick

Production

Direction artistique SMA(AP) DPSAP CS09-0008

Comité consultatif

Président

Le major-général Daniel Gosselin, commandant de l'Académie canadienne de la Défense (ACD)

Membres

Le colonel L.E. Aitken, directeur du Développement professionnel, ACD

M. David L. Bashow, rédacteur en chef, *Revue militaire canadienne*

Le capitaine de frégate Hugues Canuel, représentant de la direction de l'Instruction et de l'Éducation maritimes

Le colonel Jim Cottingham, représentant du chef d'état-major de la Force aérienne

Le major Andrew Godefroy, représentant du directeur général du Développement des méthodes de combat de la Force terrestre

Le colonel Bernd Horn, chef d'état-major du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada

Brigadier-général T.J. Lawson, commandant, CMR

Lawrence McDonough, Ph.D., directeur de l'Apprentissage et de l'Innovation, ACD

Le capitaine de frégate Guy Phillips, représentant du juge-avocat général, Collège militaire royal du Canada

Joel Sokolsky, Ph.D., recteur du Collège militaire royal du Canada

Hanya Soliman

Comité de lecture

Douglas Bland, Ph.D.
Le major Michael Boire
Le lieutenant-colonel Douglas Delaney
Rocky J. Dwyer, Ph.D.
Le lieutenant-colonel Michael Goodspeed
Le major John Grodzinski
L'adjudant-chef Stéphane Guy
David Hall, Ph.D.
Le capitaine de frégate Greg Hannah
Michael Hennessy, Ph.D.
Hamish Ion, Ph.D.
Phillippe Lagassé
Le lieutenant-colonel (à la retraite) David Last, Ph.D.
Chris Madsen, Ph.D.
Sean Maloney, Ph.D.
Brian McKercher, Ph.D.
Paul Mitchell, Ph.D.
Scot Robertson, Ph.D.
Stéphane Roussel, Ph.D.
Elinor Sloan, Ph.D.
Le colonel Randall Wakelam

NOTE AUX LECTEURS ET LECTRICES

La *Revue militaire canadienne* est entièrement bilingue; lorsqu'une citation originale a été traduite, le lecteur trouvera le texte original de la citation dans la version de la Revue rédigée dans l'autre langue officielle du Canada. Afin de faciliter la lecture, le masculin sert de genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

Bienvenue chers lecteurs à ce 36e numéro de la *Revue militaire canadienne*. Comme le temps passe! Nous avons peine à croire que notre revue achève déjà sa neuvième année de publication.

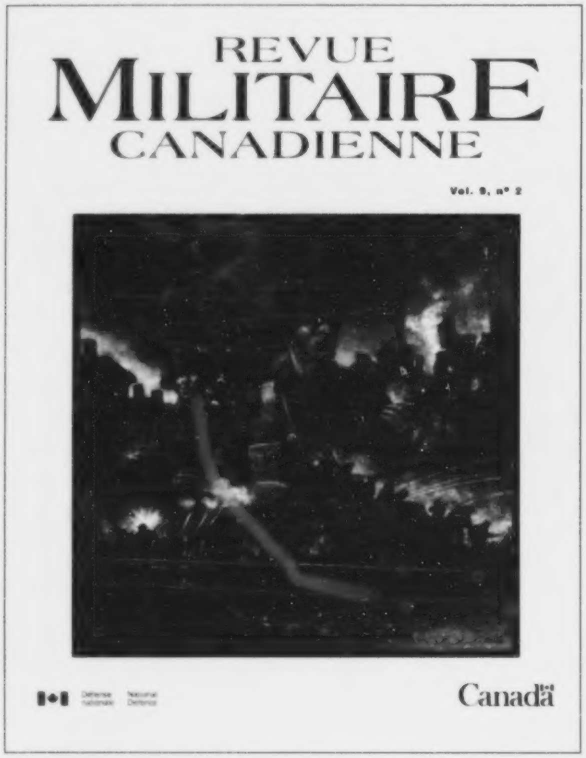
D'abord, le lieutenant-colonel Tod Strickland, officier d'infanterie chevronné, dans le but d'« améliorer la compréhension générale du problème, de mettre en évidence certains mythes répandus parmi les explications classiques du phénomène et [...] de proposer quelques pistes de solutions pour réduire le nombre d'attentats-suicides. », examine le phénomène du kamikaze au Moyen-Orient. Puis, le major Tony Balasevicius jette un regard sur la récente initiative de développement des opérations adaptables et dispersées au sein des Forces terrestres. Balasevicius conclut que ce modèle offre beaucoup de possibilités et s'avère dans l'ensemble une voie d'avenir pour l'armée, mais il ajoute que dans leur forme actuelle, les opérations adaptables et dispersées (OAD) conviennent mieux aux opérations anti-insurrectionnelles qu'aux opérations classiques. Néanmoins, il estime également qu'« une façon de surmonter cette difficulté consisterait à créer une capacité à mener une guerre non conventionnelle qui lie le concept de guerre combinée aux opérations adaptables et dispersées. »

Au chapitre de la planification des opérations, le scientifique de la Défense Matthew Lauder se penche sur le processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes et avance que la conception systémique des opérations pourrait constituer un nouveau mode de planification pour améliorer les méthodes analytiques rigides inhérentes aux processus actuels en favorisant les approches naturalistes de prise de décision. Un autre scientifique de la Défense, Keith Stewart, étudie ensuite les différences passées et présentes entre divers modèles et philosophies de commandement, plus particulièrement en ce qui a trait à l'énoncé d'intention du commandant. S'appuyant sur les recherches d'autres chercheurs et sur leur « cadre théorique de commandement et de contrôle », notamment, il analyse les questions que soulèvent chez les subalternes les approches qui cernent le problème et celles qui solutionnent le problème, et il les interprète « du point de vue de l'apport relatif des énoncés d'intention implicites et explicites au processus militaire d'affectation de mission dans diverses organisations. »

L'espace et les voyages dans l'espace sont un champ d'intérêt qui fascine tout particulièrement le milieu de la défense au Canada et l'universitaire Robert Barrett examine quelques-uns des risques énormes associés à la santé mentale des équipages et à leurs interactions pendant les voyages de longue durée dans l'espace comme la future mission habitée vers Mars. Robert Barrett suggère qu'on se serve de l'approche « équipe rouge » qu'emploient les organisations militaires et de sécurité pour vérifier et améliorer l'état de préparation des effectifs, car ce pourrait être un « outil » efficace d'introduction de problèmes psychologiques et sociaux au cours de l'entraînement des équipages.

Dans nos pages historiques, Craig Mantle et Larry Zaporzan proposent le premier volet d'un article en deux parties consacré aux expériences et aux philosophies de commandement au combat d'un authentique héros de guerre canadien, véritable pilier du Corps blindé royal canadien, le brigadier-général à la retraite Sydney Valpy Radley-Walters. Ici, Mantle et Zaporzan racontent les premières années du général dans l'Armée canadienne, de novembre 1940 au Jour J de juin 1944, et évoquent les premiers défis exceptionnels du commandement ainsi que les solutions inédites qu'exigeaient ces situations et conditions particulières. Les deux volets de l'article explorent le style de leadership qui fit de « Rad » un chef très efficace à la fois sur le champ de bataille et loin de celui-ci. Comme l'expriment les auteurs, « chaque article s'intéresse à son mode de pensée et aux méthodes qu'il a appliquées pour tisser de solides relations interpersonnelles avec les soldats sous son commandement, plutôt qu'aux aspects plus techniques, comme les tactiques de combat qu'il utilisait. » Pour compléter notre section historique, Bill Dalke décrit les origines du Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique (PEACB) à l'aube de la Deuxième Guerre mondiale, tel qu'il fut mis en œuvre au Canada, et met en lumière le rôle immense qu'a joué le Premier ministre canadien de l'époque, William Lyons Mackenzie King, dans les négociations pour qu'elles portent fruits. Selon Dalke, la vision de Mackenzie King « perdura et finit par assurer un rôle et une identité typiquement canadiens non seulement au sein du programme, mais aussi dans l'ensemble de l'effort de guerre. »

Également dans ce numéro, Martin Shadwick traite de « L'état des Forces » et de la nécessité que des décisions politiques se prennent et que du financement soit accordé pour de nouveaux équipements, infrastructures et effectifs. Il donne aussi son opinion sur ce que seront capables d'accomplir les Forces canadiennes de 2015-2017 relativement à leurs capacités d'aujourd'hui. Suit une réfutation d'opinion soumise par le lieutenant-colonel à la retraite Dave Grossman, des États-Unis, qui s'offusque poliment d'une critique de ses ouvrages publiée dans le dernier numéro de la *Revue militaire canadienne*. Bien que la *Revue* n'ait pas pour politique d'encourager la réfutation de critiques de livres, étant



donné que celles-ci ne sont en fait que des articles d'opinion, j'ai décidé d'accepter celle-ci simplement parce que la philosophie militaire du colonel Grossman jouit d'une grande estime dans l'ensemble des Forces canadiennes. Enfin, nous concluons ce numéro avec notre série habituelle d'articles d'opinion et de critiques de livres pour aiguiser votre appétit.

Eh, bien, l'erreur est humaine, alors, allons-y encore une fois... Nous remercions l'adjudant-maître Steven Lehman de nous avoir signalé que, dans notre article sur Passchendaele paru dans le volume 9, numéro 2, nous avons incorrectement écrit que Thomas William Holmes était major au moment où il a reçu sa Croix Victoria alors qu'en réalité, il était encore simple soldat. Dans le même numéro, la carte illustrant les mouvements du Lord Strathcona's Horse au cours de l'été 1900, pendant la guerre d'Afrique du Sud, où sont indiqués en vert les circonstances de l'action qui a valu au Canada sa première Croix Victoria, devrait être datée 1900 au lieu de 1990. Par ailleurs, dans le numéro 3 de ce même volume 9, la légende de la photo apparaissant en page 12 identifie erronément le général Hillier comme étant le « général Hellyer ». Nos excuses les plus sincères vont à la fois au général et à l'ancien ministre. Les corrections appropriées ont été faites dans la version en ligne des articles en question.

À la prochaine.

David L. Bashow
Rédacteur en chef
Revue militaire canadienne

MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE

C'est avec honneur que je profite de l'invitation du rédacteur en chef à prendre la parole afin de lancer un modeste appel à contribution. En tant que revue professionnelle des Forces canadiennes, la *Revue militaire canadienne* est le lieu par excellence où exprimer divers points de vue qui représentent nos forces armées et qui les influencent sur les plans idéologique et opérationnel.

Grâce à sa diversité, la *Revue militaire canadienne* répond à un besoin d'englober le savoir guerrier tout en respectant la rigueur scientifique et la liberté d'expression qui font d'elle un lieu privilégié pour les spécialistes de la profession des armes, qu'il s'agisse d'une connaissance liée aux recherches académiques ou à l'expérience du terrain. Dans cette optique, il nous a semblé que la Revue profiterait d'un éventail plus diversifié, encore, de publications.

C'est pourquoi cette lettre se veut un humble appel à contribution qui s'adresse à tous ceux et celles qui s'intéressent à l'iconographie, à la poésie, à la musique, aux témoignages, à la correspondance et aux mémoires de guerre, comme autant de représentations des Forces canadiennes qui modulent les points de vue, les idées, les stratégies, les opérations. Nous avons entamé le 21e siècle en participant à la guerre d'Afghanistan qui mobilise, présentement, nos ressources en armes de combat autant qu'en personnel. Comment les pertes, les manques à combler, les départs et les retours de mission sont-ils vécus par les militaires, les vétérans ou les chercheurs, comment interprète-t-on notre présence en Afghanistan et comment cette vision se manifeste-t-elle artistiquement? Ce sont là des questionnements qui inspirent sans aucun doute diverses formes d'expression.

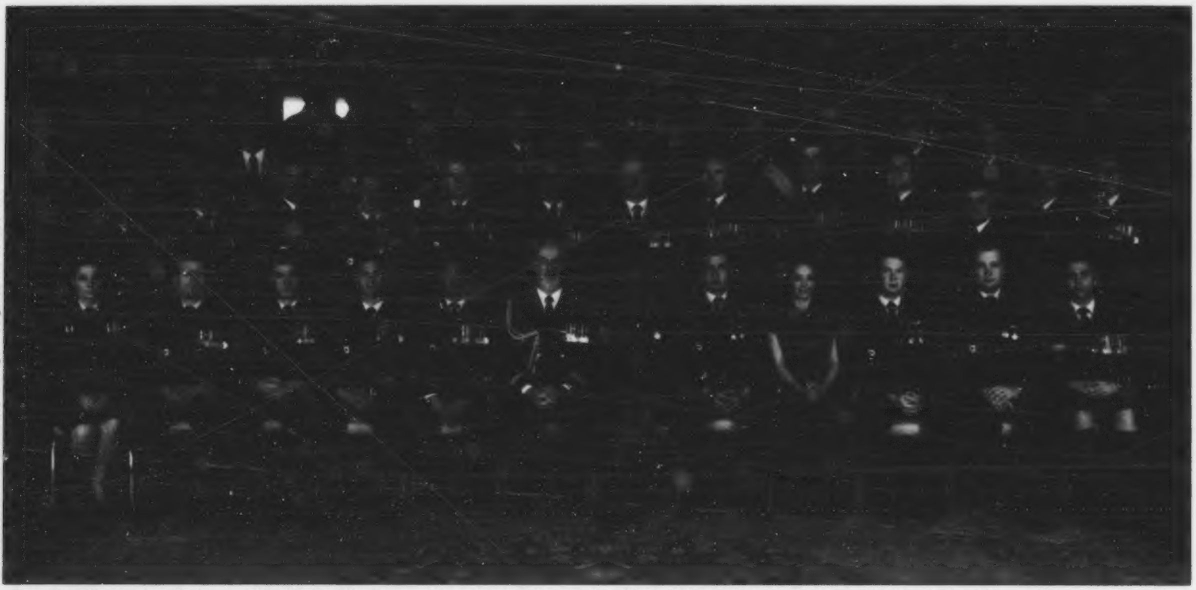
Notre intention consiste à publier, quand l'occasion se présente, quelques œuvres de création, en partie ou en totalité, afin d'ajouter une nouvelle dimension à l'expérience de lecture. Cet appel est modeste, car l'espace alloué ne pourrait, dans les circonstances présentes, excéder celui qui nous est déjà dévolu. En un mot, ces contributions ne combleraient guère plus d'une demi page chacune; leur portée idéologique ou symbolique serait, en revanche, illimitée. Les œuvres ou les textes seraient bien sûr choisis selon les thèmes abordés dans les articles principaux et présentées selon l'espace disponible. Nous espérons que ce projet marquera le début d'une nouvelle représentation du fait guerrier au sein de notre *Revue militaire canadienne*.

Bonne lecture,

Stéphanie Bélanger, PhD

DND photo ET2009-0091-17 by Private Malcolm Byers

Des vétérans sont en tête d'une parade devant l'Hôtel Empress à Victoria dans le cadre de la cérémonie commémorative de la Bataille de l'Atlantique, le 3 mai 2009.



GG2009-0045-072, photo par Sergent Serge Gouin, Rideau Hall

Son Excellence la très honorable Michaëlle Jean et les récipiendaires des Décorations de la vaillance militaire et des Décorations pour service méritoire au Rideau Hall, le 13 février 2009.

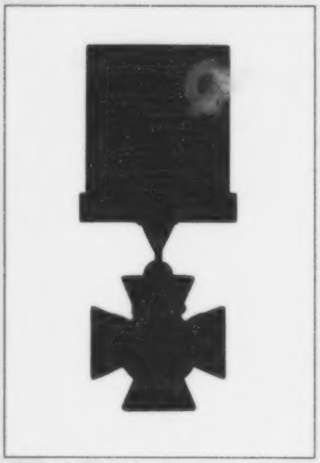
Les trois décorations de la vaillance militaire du Canada, notamment la Croix de Victoria, l'Étoile de la vaillance militaire et la Médaille de la vaillance militaire, ont été créées le 1er janvier 1993 par Sa Majesté Elizabeth II, reine du Canada. Elles peuvent toutes être remises à titre posthume.

La **Croix de Victoria** est décernée pour les actes de bravoure ou d'abnégation insignes ou pour le dévouement ultime en présence de l'ennemi.

L'**Étoile de la vaillance militaire** est décernée pour des services éminents accomplis avec courage en présence de l'ennemi.

La **Médaille de la vaillance militaire** est décernée pour un acte de bravoure ou de dévouement en présence de l'ennemi.

La **Citation à l'ordre du jour** a été créée dans le but de reconnaître les actes de bravoure, le dévouement professionnel ou tout autre service distingué accomplis par un membre des Forces canadiennes en service actif ou par toute autre personne travaillant avec les Forces canadiennes. Les récipiendaires acquièrent le droit de porter sur le ruban de leur médaille de campagne ou de leur médaille de service approprié une feuille de chêne en bronze. À l'instar des décorations de la vaillance militaire, la Citation à l'ordre du jour peut être octroyée à titre posthume.



Croix de Victoria

Étoile de la vaillance militaire

Médaille de la vaillance militaire

VAILLANCE MILITAIRE

Le 13 février 2009, Son Excellence la très honorable Michaëlle Jean, gouverneure générale et commandante en chef du Canada, a présenté 11 Décorations de la vaillance militaire, soit trois Étoiles et huit Médailles, à des membres des Forces canadiennes qui ont fait preuve de bravoure et de dévouement au combat. Les citations pour toutes ces decorations ont été publiées précédemment dans le dernier numéro de la *Revue militaire canadienne*, volume 9, numéro 3. Avis aux lecteurs : les rangs utilisés dans la colonne suivante réflètent le rang des récipiendaires au moment de leur incident de combat respectif.

Étoile de la vaillance militaire

1. Caporal James Ball
2. Sergent William Kenneth MacDonald
3. Capitaine Jonathan Snyder (à titre posthume)

Médaille de la vaillance militaire

1. Major Joseph Antoine Dave Abboud
2. Caporal Steven Bancarz
3. Caporal Cary Baker
4. Caporal Alexandre Benjamin Jonathan Dion
5. Caporal-chef Christopher Lorne Harding
6. Adjudant Tod Hopkin
7. Caporal Bryce Keller (à titre posthume)
8. Capitaine Robert Peel

Suit un extrait du discourse offert par Son Excellence la très honorable Michaëlle Jean, au Rideau Hall, le vendredi 13 février 2009, à l'occasion de l'annonce de l'octroi de Décorations de la vaillance militaire et de Décorations pour service méritoire pour les membres des Forces canadiennes:

« Je suis ravie d'accueillir à Rideau Hall des hommes et des femmes dont le service est synonyme de dévouement et de courage.

Toutes et tous, nous savons que le service militaire repose sur la discipline et le sens du devoir, que la solidarité entre vous est à la vie, à la mort, que vous vous entraînez pendant des années à faire face à des situations de combat.

Mais rares sont celles et ceux qui, à l'extérieur des Forces, ont une idée de ce que vous faites en réalité, et encore moins des risques que vous courez, tellement nous sommes loin des zones troubles du monde où vous oeuvrez, à commencer par l'Afghanistan où la majorité d'entre vous avez été postés.

C'est en vous écoutant nous parler de votre vie là-bas, en captant des bribes de conversation ici et là et en lisant les comptes rendus de vos missions que l'on comprend à quel point votre mérite est grand.

Nous sommes vivement impressionnés par le courage, le sang-froid, l'altruisme, le savoir-faire, l'ingéniosité et la détermination hors du commun dont vous faites preuve et nous tenons à les reconnaître publiquement.

Or, la plupart d'entre vous répondez à ce témoignage d'admiration et de gratitude par l'un ou l'autre de ces commentaires : vous dites que vous vous êtes entraînés pour cela, que vous étiez là au bon moment, que vous n'avez fait que votre devoir.

Cette humilité vous honore et en dit long sur votre intégrité et la profondeur de votre engagement. Mais soyons clairs : ce que vous avez accompli dépasse largement le cadre de vos fonctions, de vos obligations ou de votre entraînement.

Vous avez risqué votre vie pour en sauver d'autres. Il n'y a pas de plus grand sacrifice, à mon sens, que de mettre sa propre vie en danger pour ses camarades, voire pour des femmes, des hommes et des enfants que vous ne connaissez même pas.

Je mesure l'ampleur et la portée de ce sacrifice chaque fois que j'accompagne les familles endeuillées sur le tarmac à Trenton, et je vous avoue que ce n'est pas facile.

Personne ne sait mieux que vous à quel point la vie est précieuse et combien il importe de la protéger.

Vous déployez tous les efforts pour que les peuples accèdent à la liberté, que des populations s'épanouissent sans crainte de représailles, que des femmes et des enfants aient accès aux droits les plus fondamentaux, comme la santé et l'éducation.

C'est la raison d'être de votre engagement, là où vous vous employez à rétablir sécurité et prospérité et à lutter contre les forces de l'immobilisme et de la destruction.

Sachez que vos efforts ne sont pas vains.

Sachez aussi que nous vous en sommes extrêmement reconnaissants.

Sachez enfin que vous inspirez fierté à la commandante en chef que je suis. Au nom de la population canadienne, je vous félicite.

Permettez-moi d'avoir une pensée toute spéciale pour le caporal Bryce Keller et le capitaine Jonathan Snyder que nous honorons aujourd'hui à titre posthume.

Merci. Merci de tout mon cœur! »

VAILLANCE MILITAIRE

GG2009-0045-005, photo par Sergent Serge Gouin, Rideau Hall

L'Étoile de la vaillance militaire a été remise à madame Megan Leigh Stewart, conjointe de fait de feu le capitaine Snyder.

GG2009-0045-003, photo par Sergent Serge Gouin, Rideau Hall

Son Excellence la très honorable Michaëlle Jean, gouverneure générale et commandante en chef du Canada, a remis L'Étoile de la vaillance militaire au caporal-chef J. Donovan Ball.

GG2009-0045-010, photo by Sergent Serge Gouin, Rideau Hall

Son Excellence la très honorable Michaëlle Jean, gouverneure générale et commandante en chef du Canada, a remis L'Étoile de la vaillance militaire au adjudant William Kenneth MacDonald.

GG2009-0045-017, photo by Sergent Serge Gouin, Rideau Hall

Son Excellence la très honorable Michaëlle Jean, gouverneure générale et commandante en chef du Canada, a remis la Médaille de la vaillance militaire au major Joseph Antoine Dave Abboud. En même temps, le major Abboud était honoré par la Croix du service méritoire pour service exceptionel.

Defenseimagery Mil DA-SD-07-06292

Les répercussions d'une attaque suicidaire.

SUR LA VOIE DE SOLUTIONS : CARACTÉRISATION DES KAMIKAZES CONTEMPORAINS AU MOYEN-ORIENT

par Tod Strickland

Introduction

« Mardi, deux camions piégés, explosant presque simultanément, ont détruit les façades des bureaux de l'ONU et d'un édifice gouvernemental dans la capitale algérienne. L'attentat, revendiqué par un groupe affilié à l-Quaïda, a fait au moins 26 morts et près de 200 blessés. [...] Selon un message affiché sur le Web par la soi-disant branche nord-africaine d'Al-Quaïda, deux kamikazes ont attaqué les immeubles au volant de camions transportant 800 kilos d'explosifs chacun. Des photos des deux « martyrs », dénommés Ami Ibrahim Abou Othman et Abdoul-Rahman al-Aasmi, illustrent le communiqué. »

D'après le *Herald-Zeitung*, 11 décembre 2007[1]

« Un kamikaze qui visait les bureaux de l'ancien Premier ministre irakien et d'un parlementaire sunnite a précipité sa voiture piégée sur le poste de contrôle devant les immeubles, tuant deux sentinelles à quelques pas de la Zone verte fortifiée. [...] L'attentat a été commis dans l'ouest de Bagdad, à moins de 140 mètres d'un complexe où se trouvent notamment les bureaux d'Ayad Allawi, un chiite modéré qui a été Premier ministre d'Irak après la chute de Saddam Hussein, et de Saleh al-Mutlak, chef du Front irakien pour le dialogue national, un parti sunnite. Aucun des deux politiciens n'était à son bureau au moment de l'attentat. »

D'après l'*International Herald Tribune*, 11 décembre 2007[2]

« Aujourd'hui, un kamikaze à bord d'un véhicule piégé s'est attaqué à un convoi canadien dans le sud de l'Afghanistan [...] Aucun Canadien n'a été blessé, mais un adolescent et un enfant ont dû être évacués sur un hôpital de Kandahar. L'attentat s'est produit à 15 heures, heure locale; le convoi rentrait à la base aérienne de Kandahar après avoir approvisionné les troupes canadiennes sur le terrain. [...] Un homme au volant d'une fourgonnette grise stationnée au bord de la route a fait exploser son engin lorsque le véhicule de tête du convoi est arrivé à sa hauteur. »

D'après *CTV News*, 11 décembre 2007[3]

Le lieutenant-colonel Tod Strickland, *PPCLI, détient une maîtrise en histoire du Moyen-Orient de l'American Military University, ainsi qu'une maîtrise en études de la défense et un baccalauréat ès arts et sciences militaires du Collège militaire royal du Canada. Récemment promu, il est maintenant planificateur à la direction des plans expéditionnaires de l'État-major interarmées stratégique.*

Ils sont devenus une composante aussi omniprésente qu'indissociable des conflits au Moyen-Orient, les kamikazes. En une seule journée de décembre 2007, les médias internationaux ont rapporté pas moins de trois attentats-suicides, depuis l'Algérie jusqu'en Afghanistan, entraînant la mort d'au moins 28 personnes et en blessant 200 autres. Mais ce n'était pas une journée différente des autres; on pourrait même dire que le nombre de victimes était relativement peu élevé ce jour-là.

Les attaques suicidaires ne sont pas un phénomène nouveau. On en rapportait déjà il y a 13 siècles[4]. À notre époque cependant, et plus précisément depuis le printemps 1983, cette tactique est régulièrement employée par plus de 15 groupes terroristes actifs dans une douzaine de pays[5]. Après une période relativement exempte d'attentats-suicides, ceux-ci se sont retrouvés à l'avant-scène en avril 1983, alors qu' un « chauffeur kamikaze[6] » a précipité son camion piégé contre l'ambassade des États-Unis, provoquant sa propre mort et celle de ses cibles de manière spectaculaire. Moins de six mois plus tard, le 23 octobre, un autre terroriste tuait 241 marines et marins américains dans une attaque infâme contre leur casernement pendant que la plupart des victimes dormaient encore en ce dimanche matin[7]. Vingt secondes plus tard, un immeuble de six étages occupé par des parachutistes français était la cible d'une attaque similaire qui a fait 58 morts[8]. Le monde assistait à la renaissance d'une « nouvelle » arme dans l'arsenal terroriste.

« en raison de la menace constante, il faut un état d'alerte, de préparation et de sécurité très élevé, ce qui a une incidence économique évidente »

Depuis 1983, le recours à cette forme de violence n'a cessé d'augmenter et il semble que ces attentats soient devenus un élément permanent des conflits dans le monde entier, particulièrement au Moyen-Orient. En Irak, par exemple, de juillet 2006 à juin 2007, on a rapporté 540 attentats-suicides qui ont tué 1652 civils[9]. Certains ont appelé cette technique le « plus terrible monstre moral de notre époque[10] » et pourtant, malgré toutes les invectives, le sujet demeure mal compris et donne lieu à des idées fausses et à des malentendus. Le phénomène a en même temps des conséquences aux deuxième et troisième degrés qui peuvent s'avérer tout aussi préjudiciables, voire presque aussi terribles, que les attentats eux-mêmes. Ceux-ci entraînent en effet la diminution des montants disponibles pour l'aide humanitaire en augmentant les coûts de la sécurité, ce qui aliène les populations locales, attise les « actes de vengeance sectaire » et provoque « le désespoir et la confusion chez les gens ordinaires », pour ne nommer que quelques-unes des répercussions négatives qui en découlent[11]. Comme l'a fait remarquer l'historien David Whittaker en 2004, en raison de la menace constante, il faut un état d'alerte, de préparation et de sécurité très élevé, ce qui a une incidence économique évidente. Dans le cas d'Israël, les questions de sécurité à elles seules forcent le gouvernement à maintenir ses soldats en état d'alerte pendant de longues et coûteuses périodes[12].

Si l'on ne se penche que sur quelques-uns des effets précités, on se rend compte que les attentats-suicides constituent l'un des enjeux les plus importants du renseignement au Moyen-Orient. Quelles sont les organisations qui y ont recours et qui emploient-elles à cette fin? Pourquoi ont-elles adopté cette forme de terrorisme pour atteindre leurs objectifs? Comment les aide-t-on? Et surtout, comment les arrêter? Cet article entend examiner le phénomène en se basant sur le Moyen-Orient contemporain[13], afin d'approfondir la compréhension générale du problème, de mettre en évidence certaines idées fausses très répandues dans les explications classiques du phénomène et de proposer quelques solutions pour réduire le nombre d'attentats-suicides.

Tout d'abord, nous ferons certaines distinctions en décrivant sommairement l'évolution de cette forme de terrorisme. Suivront une présentation des auteurs de ces attaques et un examen de ce qui les pousse à agir de la sorte. Puis, étant donné que, d'après l'une des conceptions les plus répandues du phénomène, l'islam approuve le recours aux attentats-suicides, nous verrons ce que les théologiens musulmans disent réellement à ce sujet. Enfin, l'article envisagera des solutions possibles.

Il convient d'exposer d'abord les raisons pour lesquelles cette tactique est de plus en plus fréquemment employée. En bref, c'est parce qu'elle fonctionne bien et que ceux qui s'y opposent ou en sont victimes n'ont pas encore trouvé de moyen de dissuasion crédible et praticable pour la rendre moins efficace. Selon une sommité en la matière, le politologue Robert Pape, les attentats-suicides sont en général plus destructeurs que les attaques classiques, faisant en moyenne 12 victimes par kamikaze. D'après les données compilées par Pape, alors que les kamikazes ont perpétré à peine 3 p. 100 de toutes les attaques entre 1980 et 2003, leurs attentats ont fait 48 p. 100 des victimes d'actes terroristes durant cette période[14]. Si l'on ne parvient pas à réduire l'efficacité des attentats-suicides, il y a peu de chances d'éliminer les bombes humaines de l'arsenal des terroristes actuels.

Distinctions et évolution

La première chose qu'il importe de souligner est que les attentats-suicides prennent des formes très diverses, selon la cible choisie. Ceux qui ne visent que des cibles militaires, dont l'objectif n'est pas tant le terrorisme que la défaite de combattants ennemis, sont différents de ceux qui ciblent des civils dans le seul but de terroriser une population. Comme l'a écrit l'universitaire et politicien canadien Michael Ignatieff :

« On peut juger à juste titre que ce type d'attaque relève plus du terrorisme que des formes de guerre plus légitimes »

> « Le terrorisme est la politique du raccourci, un recours à la force quand les moyens pacifiques de mobilisation politique n'offrent qu'une voie longue et incertaine vers la victoire[15]. »

Michael Ignatieff

tués pendant une guerre aux tireurs qui ouvrent le feu dans un marché bondé, même si ces usages ne sont pas conformes aux vrais enseignements de la religion. [...] Il existe néanmoins certains critères, [...] quiconque est tué par suite d'oppression ou de persécution [et] tous ceux qui meurent au combat en défendant leur patrie ou en luttant contre le mal sont dignes de figurer au rang des *chahida* [martyrs]. Les *chahida* respectent les enseignements de l'islam relatifs à la guerre juste, qui interdisent de faire du mal aux femmes et aux enfants et qui, selon certains experts, interdisent également le suicide[19]. »

Par conséquent, ceux qui font appel à la méthode des attentats-suicides pour terroriser des populations devraient être placés dans une catégorie différente de ceux qui s'attaquent à des cibles légitimes dans le respect des lois et conventions régissant la guerre.

Deuxièmement, même si l'attentat-suicide semble être le centre d'attention des médias de masse, ce n'est pas la seule forme d'attaque suicidaire. On peut définir celle-ci plus adéquatement comme une attaque à laquelle l'assaillant n'a aucun espoir de survivre, où il mourra soit de sa propre main soit des suites de la riposte des survivants à son attaque, comme c'est le cas du colon israélien qui a pénétré dans une mosquée à Hébron, a tué 13 personnes et en a blessé 60 autres, avant d'être lui-même maîtrisé et tué par ses victimes potentielles[16]; voilà un exemple d'attaque tout aussi suicidaire que les trois attentats présentés au début de cet article.

« on ne se lance pas dans un attentat-suicide pour une raison unique »

En troisième lieu, il faut préciser que le « suicide » et le « martyre » sont deux concepts différents. Chacun de ces mots peut même avoir un sens différent chez différents peuples. Cette question peut sembler oiseuse, mais il s'agit en réalité d'une distinction importante qui sous-tend une question fondamentale : la religion musulmane permet-elle cette tactique? Le suicide, selon le dictionnaire *Robert*, est l'« action de causer volontairement sa propre mort[17] ». C'est bien différent du martyre, que le même dictionnaire définit comme « la mort, les tourments qu'un martyr (personne qui a souffert la mort pour avoir refusé d'abjurer la foi chrétienne, et par extension une autre foi) endure pour sa religion, sa foi [ou] la mort ou les souffrances que quelqu'un endure pour une cause[18] ». Ce concept se distingue également de celui de *chahid*, l'équivalent musulman qu'a beaucoup étudié la journaliste Joyce Davis :

« Le mot *chahid* est communément employé pour désigner toutes sortes de personnes, allant des enfants

Il importe de noter ici que, même si les Occidentaux ont une conception différente du martyre, l'islam exige lui aussi que des critères précis soient respectés pour que quelqu'un puisse être qualifié à juste titre de martyr.

Le dernier élément à traiter avant de passer au cœur de l'exposé est l'évolution des attentats-suicides, qui ont beaucoup changé depuis les premières attaques de 1983 au Liban. Plus précisément, les cibles, les méthodes et les kamikazes eux-mêmes sont différents de ce qu'ils étaient à l'époque. Le spécialiste d'Israël I. W. Charney a fait remarquer que les cibles visées ne sont plus des cibles que l'on pourrait considérer comme militairement légitimes (par exemple le casernement des marines à Beyrouth), mais des civils que les attaquants cherchent délibérément à tuer et à blesser, comme à la pizzeria Sbarro en Israël[20]. On peut juger à juste titre que ce type d'attaque relève plus du terrorisme que des formes de guerre plus légitimes. Par ailleurs, les auteurs des attentats ne sont plus seulement des hommes : on remarque une tendance inquiétante à faire appel à des femmes et à des enfants pour réaliser les objectifs des mouvements terroristes. Charney souligne qu'« avant le 26 mars 2004 les organisations terroristes palestiniennes avaient envoyé 29 kamikazes de moins de 18 ans [en Israël]. » Il relate un cas troublant : un enfant servait de mulet pour passer de Palestine en Israël des sacs bourrés d'explosifs; lorsqu'il a été détecté, les terroristes ont essayé de faire exploser les charges à distance[21]. Voilà un autre changement : à l'origine, les kamikazes se faisaient exploser eux-mêmes, mais depuis peu il y a eu des attentats où le porteur était muni d'une bombe à détonateur télécommandé. Tous ces changements montrent bien que le phénomène n'est pas immuable. Il faut plutôt envisager le problème des attentats-suicides comme quelque chose qui change et est en constante évolution à mesure que de nouvelles méthodes sont mises à l'essai.

DefenseImagery.Mil 070404-F-2828D-105

D'autres répercussions.

Qui sont les kamikazes d'aujourd'hui?

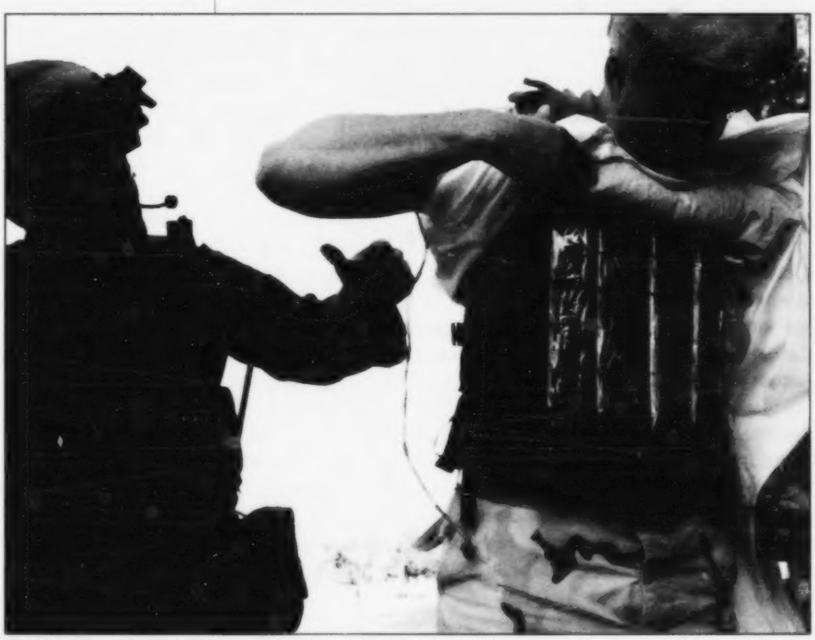
Les études publiées actuellement sur ce sujet commencent souvent par chercher à comprendre les attaquants, ne serait-ce que pour savoir pourquoi des personnes voudraient se supprimer afin d'atteindre un objectif. Robert Pape a effectué une analyse approfondie du phénomène, examinant un grand nombre d'attaques et de kamikazes qui ont raté ou réussi leur attentat au cours des vingt-cinq dernières années. Ses conclusions sont troublantes, en ce qu'elles réfutent une bonne part des idées reçues.

> « Les kamikazes sont rarement des inadaptés sociaux, des fous criminels ou des gens qui jouent de malchance. En fait, la plupart présentent un profil quasiment contraire : ils sont normaux sur le plan psychologique, bénéficient de conditions économiques supérieures à la moyenne, se révèlent bien intégrés dans les réseaux sociaux et profondément attachés à leur communauté nationale. Ils estiment qu'ils sacrifient leur vie pour le bien de leur patrie[22]. »

De même, Charney cite des données recueillies par Marc Segeman, agrégé supérieur de recherche à l'US Foreign Policy Institute. Ce spécialiste du terrorisme et du contre-terrorisme a étudié plus de 400 terroristes et en a tiré un portrait de l'attaquant qui en a surpris plus d'un. Ses recherches ont montré que 75 p. 100 des sujets appartenaient à la classe supérieure ou moyenne de leur société, 90 p. 100 venaient de familles unies et 63 p. 100 avaient fréquenté des établissements d'enseignement post-secondaire. Près des trois quarts d'entre eux étaient mariés et avaient un emploi à titre professionnel ou semi-professionnel[23]. Bref, ce ne sont pas des jeunes gens démunis qui exécutent ces attentats.

Cette constatation est renforcée par les observations des chercheurs Efraim Benmelech et Claude Berrebi qui ont noté que, parmi les 151 attentats perpétrés en Israël entre septembre 2000 et août 2005, « les attentats-suicides les plus spectaculaires étaient souvent confiés aux kamikazes plus âgés et éduqués, qui étaient plus susceptibles de réussir[24]. » Ils rapportent en outre que les « cinq kamikazes les plus meurtriers avaient en moyenne près de cinq ans de plus », que « trois d'entre eux possédaient un diplôme d'études supérieures ou étudiaient pour en obtenir un », et que « les kamikazes plus jeunes et moins éduqués risquaient davantage de faire sauter leur bombe trop tôt, de se faire prendre par les autorités ou de céder au doute[25]. »

En ce qui a trait à la nationalité du kamikaze, il ne faut pas présumer que celui-ci est citoyen du pays où il commet son attentat. Les journalistes Rod Nordland,



DefenseImagery.Mil 040505-F-9528H-021

Entraînement bombardier.

Babak Dehghanpisheh et Larry Kaplow en donnent un exemple éloquent dans leur article d'août 2008 dans *Newsweek* :

> « la majorité des kamikazes ne sont pas des Irakiens [...] les Saoudiens sont les auteurs de la moitié des attentats-suicides en Irak [...] ils jouent un rôle mineur à l'échelle de l'insurrection, mais ils sont essentiels à la campagne d'attentats-suicides[26]. »

Des exemples semblables nous viennent d'Afghanistan et très certainement d'Israël. Bref, les bombes humaines franchissent souvent de grandes distances pour accomplir leur mission.

Pour ce qui est du sexe des kamikazes, les femmes sont maintenant actives sur le terrain et l'on a rapporté des attaques de femmes piégées en Israël et en Irak[27]. Le premier attentat-suicide commis par une femme en Israël semble s'être produit en janvier 2002. Une Palestinienne qui avait fait une fausse-couche et ne pouvait plus avoir d'enfants s'est fait exploser. Malgré ses objections, son mari lui avait annoncé qu'il avait l'intention de prendre une deuxième épouse[28]. Puis, en 2004, une jeune femme a prétendu être handicapée pour s'attirer la compassion des soldats israéliens à un poste de contrôle de Gaza. Ces derniers ont été tués quand elle a déclenché sa bombe.C'est le premier attentat-suicide où le Hamas a eu recours à une femme[29]. Cet épisode marquerait un tournant dans l'histoire du Hamas et des attentats-suicides, car il démontrait que, dans la poursuite du pouvoir politique, l'opportunisme et l'efficacité tactique « étaient plus alléchants que la religion ou les valeurs familiales »[30].

> **« les deux principaux arguments qu'utilisent certains musulmans en faveur de ces attaques sont qu'il s'agit d'une forme de djihad, qui est un devoir pour les croyants, et que ce n'est pas un suicide mais un martyre »**

Quelles sont leurs motivations?

Avant d'aborder ce qui pourrait inciter quelqu'un à devenir une bombe humaine, il convient d'examiner la « logique stratégique » sous-tendant cette tactique, comme l'a expliqué Robert Pape. Sa première observation est qu'au niveau de l'organisation « la coercition est le principal objectif du terrorisme suicidaire[31]. » Plus précisément, il avance que les attentats-suicides font partie d'une « stratégie de coercition, [sont] un moyen d'obliger un gouvernement visé à modifier sa politique[32] ». Pape dit en outre que les attaques de ce genre « ne sont pas des actes isolés ou commis au hasard [...] mais sont plutôt lancées [...] dans le cadre d'une campagne menée par des groupes organisés afin d'atteindre un but politique précis. Qui plus est, les principaux objectifs des groupes terroristes sont profondément temporels, de ce monde. Les campagnes de terrorisme suicidaire sont avant tout nationalistes [...] pas religieuses[33] ».

Des déclarations publiques comme celle du porte-parole du Hamas, Mahmoud el-Zahar, confirment ces constatations. Celui-ci disait, en 1995 : « Nous devons calculer les coûts et les avantages de la poursuite des opérations armées. Si nous pouvons réaliser nos objectifs sans violence, nous le ferons. La violence est un moyen, non une fin[34]. »

Bref, ce genre d'attaque peut être vu comme une tactique de faibles visant à démentir les fameux propos tenus par les Athéniens aux Méliens : « les forts exercent leur pouvoir et les faibles doivent leur céder[35]. » Les attentats-suicides font souffrir les forts tandis que les faibles agissent. Les bombes humaines sont généralement le « produit d'un processus en trois étapes[36] » comprenant la « logique stratégique » (les buts visés), la « logique sociale » (le soutien de la communauté permettant à l'attaque de réussir) et la « logique individuelle » (la motivation qui pousse le kamikaze à se supprimer en commettant son attentat)[37]. C'est cette logique individuelle que nous allons maintenant examiner.

Il faut tout d'abord reconnaître qu'on ne se lance pas dans un attentat-suicide pour une raison unique[38]. Lauri Friedman, spécialiste du terrorisme, dénombre pas moins de 11 facteurs dans son ouvrage *What Motivates Suicide Bombers*. Cela va de la gloire au désespoir, en passant par la pauvreté, l'islam, l'antisémitisme, le nationalisme, le paradis, la religion, la vengeance et même la télévision[39]. Robert Pape ramène cela à trois causes fondamentales : le nationalisme, la soumission à une force d'occupation et les différences religieuses[40].

La documentation à ce sujet montre que la politique et le nationalisme constituent d'importantes motivations pour les auteurs des attentats. Un officier supérieur américain l'a dit sans ménagements lorsqu'il a déclaré, au lendemain de la destruction des casernements des marines à Beyrouth : « Il y avait peut-être un fanatique au volant de ce camion, mais je vous jure qu'il y avait une pensée politique froide, dure et calculatrice derrière la planification et l'exécution de l'attentat[41]. » Quand on se penche sur les motivations des groupes terroristes, ce facteur figure en bonne place. Comme l'écrit Robert Pape, « le principal motif d'al-Quaïda est de mettre un terme à l'occupation militaire étrangère de la péninsule arabe et des autres régions musulmanes[42]. » Il poursuit : « Le terrorisme suicidaire est rarement l'arme des petites bandes de terroristes ordinaires [certes difficiles à définir]; c'est l'arme couramment employée par les grands mouvements de libération nationale qui ont généralement mené une guerre de guérilla et sont arrivés à la conclusion que cette stratégie ne leur permettait pas de réaliser leurs aspirations nationalistes[43]. »

Un kamikaze irakien expliquant les raisons personnelles qui avaient motivé son geste a mentionné l'occupation de son pays : « Nous nous attendions à ce qu'ils [les Américains] renversent Saddam puis qu'ils partent, mais ils sont restés et sont toujours là[44]. »

Reuters RTR1LJ8P

Alan Dershowitz

maintenir leur bassin de recrutement réceptif à leurs appels. Comme l'écrit l'auteur et correspondant allemand Christoph Reuter :

> « Le Hezbollah veut convaincre le monde qu'accomplir une mission-suicide fait autant partie de la vie du combattant de la résistance chiite que se marier, élever des enfants et mener une vie normale. Il s'engage à payer tous les frais d'éducation et de subsistance de la famille immédiate[49]. »

Ces récompenses s'étendent supposément dans l'au-delà où les martyrs peuvent s'attendre à recevoir « du miel doux et du vin sacré, [...] soixante-douze épouses vierges, [...] soixante-quinze sauf-conduits au paradis pour leurs amis et parents[50] ». Ceux qui cherchent à persuader les autres de joindre leurs rangs peuvent aisément voir dans ces récompenses d'excellents moyens de persuasion.

Le professeur de droit et commentateur politique Alan Dershowitz ajoute un autre élément à la liste des motivations possibles en avançant que la notoriété qu'acquièrent certains kamikazes, comme en témoigne la réaction de la société à leurs actes, constitue un important facteur de recrutement de futures bombes humaines[45]. Charney note que des colonies de vacances en Palestine sont nommées d'après des kamikazes dont l'attentat a réussi, que des cartes de collection rappellent leurs actes et que des tournois et certaines équipes de football rappellent la mémoire de ceux qui se sont donné la mort en supprimant leurs ennemis[46]. On trouve un autre exemple d'approbation de ces actes chez la veuve de Yasser Arafat : celle-ci disait que « si elle avait un fils il n'y aurait "pas de plus grand honneur" que s'il devenait une bombe humaine[47]. » Ce genre de cautionnement peut grandement motiver certaines personnes, surtout s'il est lié au système de récompenses qui attendent les kamikazes, tant ici-bas que dans l'au-delà.

Dans le monde temporel, il existe un système de récompenses très tangibles que les kamikazes lèguent à leur famille si leur attentat réussit. Dans leur étude sur les bombes humaines en Israël, les chercheurs Michael Arena et Bruce Arrigo expliquent que ces individus meurent en assurant la stabilité financière de leur famille; il y a des bourses d'études pour leurs frères et sœurs et une garantie d'indemnité de réinstallation pour leur famille si la riposte d'Israël détruit leur toit[48].

Les organisations qui fournissent cette aide matérielle ne le font pas par grandeur d'âme, mais parce qu'elles ont des objectifs bien réels et déterminés. Plus précisément, elles cherchent à atténuer la réaction morale négative que risquerait d'engendrer l'attentat-suicide au sein de la communauté d'origine du kamikaze; elles veulent

« Il y aurait lieu d'encourager les gouvernements du Moyen-Orient à adopter des politiques semblables à la loi canadienne contre la propagande haineuse. »

On a également émis l'hypothèse que le sexe et la sexualité des individus pouvaient être liés à la motivation, mais ces liens sont plutôt minces. Dans le cas des femmes kamikazes, en particulier, d'aucuns avancent qu'en se portant volontaires pour des missions suicides, elles peuvent avoir l'occasion d'expier leur infidélité ou toute autre infraction culturelle fondée sur l'honneur[51]. En ce qui a trait à la sexualité, les psychologues Alan Miller et Satoshi Kanazawa croient qu'il existe un rapport entre la frustration sexuelle ici-bas et la promesse d'un assouvissement au paradis, et que cette promesse pourrait motiver certaines personnes. Selon eux, « c'est la combinaison de la polygynie et la promesse d'un vaste harem de vierges au ciel qui incite bien des jeunes musulmans à commettre des attentats-suicides[52]. »

Sur un plan plus terre-à-terre, le terrorisme suicidaire semble offrir la possibilité d'une égalité qu'il n'y a pas toujours dans la vie. Au moins deux auteurs ont écrit à ce sujet. Nia Kfir signale que « le terrorisme suicidaire est perçu [...] comme de l'héroïsme qui surcompense à un degré extrême l'infériorité et comme une quête d'expériences transcendantes[53]. » Elle ajoute que le suicide, lorsqu'il sert à tuer d'autres personnes, est pour son auteur un moyen de se mettre sur un pied d'égalité avec ceux qu'il voit comme les oppresseurs des plus faibles[54]. Dans le même esprit, Robert Pape rapporte les paroles inquiétantes du secrétaire général du Jihad islamique, Fathi al-Shaqaqi, en 1995 : « Si nous sommes incapables d'établir un équilibre du pouvoir maintenant, nous pouvons réaliser un équilibre de l'horreur[55]. » À l'évidence, l'égalité est pluridimensionnelle.

Reuters RTXFLHK

Supportaires de Fathi al-Shaqaqi

Ce qu'il faut retenir de tout cela est qu'il existe une multitude de raisons pouvant amener quelqu'un à s'utiliser comme arme pour supprimer ses ennemis. I. W. Charney écrit :

> « Certains veulent des vierges. Certains veulent la célébrité et la gloire. [...] Certains veulent de l'argent pour leur famille. Certains sont de bons soldats. [...] Certains veulent venger des proches. [...] Certains veulent venger leur pays parce qu'il a perdu sa puissance dans le monde. [...] Certains veulent [...] tuer des non-croyants infidèles. Certains veulent obéir [...] à leurs chefs. Certains veulent ressentir l'exaltation d'appartenir à un groupe. [...] Certains se sentent hypnotisés ou même forcés[56]. »

Il n'y a pas de réponse unique.

Qu'en dit l'islam?

Même si bien des gens associent l'islam au terrorisme, et en particulier aux attentats-suicides, la réalité est plus complexe. Robert Pape est arrivé à la conclusion que les attentats-suicides ne sont pas à proprement parler un problème lié uniquement au fondamentalisme islamique[57]. Bien que ce soit vrai, compte tenu des données statistiques sur lesquelles Pape a fondé son analyse, il appert que l'extrémisme islamique joue un rôle important dans les attentats-suicides au Moyen-Orient. Il importe donc d'essayer de savoir ce que les intellectuels musulmans contemporains ont à dire au sujet de ce genre d'attaque. Comme dans bien des débats, il existe deux grands courants de pensée, l'un qui approuve l'utilisation de cette tactique, l'autre qui la condamne. Penchons-nous d'abord sur les arguments de ceux qui jugent que l'islam avalise cette méthode.

Un nombre assez important de guides spirituels musulmans approuvent les attentats-suicides bien qu'ils ne les nomment pas ainsi, préférant les appeler « opérations martyres ». Les exemples ne manquent pas. En 1995, sur la chaîne al-Jazira, l'ouléma (théologien musulman) Youssef al-Qardaoui justifiait les attentats-suicides : « Ces opérations [...] sont la plus haute forme de djihad (combat sacré) et sont très certainement permises par la charia (loi islamique)[58]. » Il a aussi déclaré que « les attentats-suicides [sont] une forme suprême de djihad pour l'amour de Dieu et par conséquent légitimes religieusement[59]. » Certains citent même les écrits du théologien Taqi ud-Dîn Ahmad Ibn Taymiyya (1263-1328) relatifs aux combats des Turcs contre l'invasion des Mongols, affirmant qu'ils sanctionnent l'utilisation d'attaques suicidaires[60].

Yusuf al-Qaradawi

Alan Dershowitz rapporte deux autres déclarations à l'appui de cette thèse :

> « En avril 2002, le cheikh Mohamed Sayyed Tantaoui, recteur de la mosquée universitaire al-Azhar au Caire, déclarait que les "opérations martyres" [...] étaient la "forme la plus élevée de djihad" et que les attentats-suicides étaient "[...] un commandement de l'islam jusqu'à ce que le peuple de Palestine récupère sa terre". »

> « Le professeur Ahmed al-Tayyeb, grand mufti (juriste musulman) d'Égypte, déclarait que la solution à l'agression israélienne réside dans la multiplication des attentats-suicides "[...] qui sèment l'horreur dans le cœur des ennemis d'Allah". Il décrétait en outre que "les pays islamiques, peuples et dirigeants confondus, devaient approuver ces attentats martyres"[61]. »

Comme on le voit, les deux principaux arguments qu'utilisent certains musulmans en faveur de ces attaques sont qu'il s'agit d'une forme de djihad, qui est un devoir pour les croyants, et que ce n'est pas un suicide mais un martyre. Ainsi, on peut voir en ces actes « une conduite délibérée, soigneusement choisie en fonction des devoirs religieux[62] », ce dont le discours du Hamas fait la démonstration en employant le terme *istichhadi* (martyr autodéterminé) pour désigner ceux qui exécutent ces attentats[63].

À l'époque contemporaine, ce sont d'abord les imams chiites appuyant le régime Khomeiny en Iran, et par extension le groupe terroriste Hezbollah, qui ont sanctionné cette pratique[64]. Ils ont été les premiers à associer cette *action* au *devoir* musulman de djihad; mais, comme l'islam interdit le suicide, ils ont dissocié cet acte du suicide, d'où la volonté de le qualifier de martyre. Comme l'a déclaré le cheikh Naïm Qassem : « Nous considérons le martyre comme un choix que fait le musulman sur la manière dont il veut mourir[65]. » Le cheikh Hussein Fastlallah a été le premier à permettre au Hezbollah d'employer cette tactique en 1997, mais au départ il avait certaines réserves. Il a émis plus tard une fatwa (avis juridique) selon laquelle « les attentats-suicides étaient acceptables à condition qu'ils tuent le plus grand nombre possible d'ennemis[66]. »

Les auteurs Arena et Arrigo soulignent pour leur part ceci :

> « Le *karbala* (martyre) n'est pas un suicide, [...] il symbolise le désir ultime de se soumettre à la volonté d'Allah en sachant que des récompenses viendront après la mort. L'islam insiste sur le fait que la vie terrestre n'est qu'un passage vers une vie meilleure. Le kamikaze opère une transition qui l'amènera aux côtés des autres héros de l'islam, auprès d'Allah[67]. »

Il importe de savoir, toutefois, que tous les musulmans ne partagent pas cet avis. Il est difficile de cerner exactement où les opinions divergent, mais pour de nombreux musulmans, ce point de vue est blasphématoire. Voici ce qu'en dit en termes des plus tranchants l'essayiste Munwar Anees :

> « quel qu'en soit le prétexte, ces actes ne sont absolument pas conformes aux préceptes de l'islam. Rien dans le Coran ne justifie de s'enlever la vie pour tuer et mutiler des femmes et des enfants innocents, même lors d'une guerre contre l'ennemi. Il n'existe aucune preuve que, durant sa vie, le prophète a encouragé ou même permis de tels actes [qui constituent] l'ultime avilissement des idéaux islamiques[68]. »

Fermement convaincu que de telles attaques ne sont pas des actes de martyrs, l'auteur explique que « pour le musulman, le but de la vie est de vivre pour le plaisir de Dieu[69]. » Il ajoute :

> « L'islam enseigne que la vie est un don sacré confié aux êtres humains par le Créateur. Comme les autres religions abrahamiques, il proscrit le suicide, qui est un péché mortel, et est interdit en toutes circonstances, y compris lors d'une guerre[70]. »

« Il faut continuer de perfectionner la technologie pour mieux protéger les points vitaux et mieux détecter et perturber les attaquants »

Reuters RTR1HHQX

Sheikh Muhhammad Sayyed al-Tantawi

D'autres auteurs partagent ce point de vue. Christoph Reuter avance que le martyre prémédité est en réalité un suicide aux yeux des juristes islamiques traditionnels[71]. Il écrit que « les autorités religieuses de l'islam traditionnel [...] condamnent ceux qui se suicident parce qu'ils n'ont pas respecté l'autorité de Dieu[72]. » Il cite en exemple l'écrivain égyptien al-Manfaluti qui écrivait au début du XX[e] siècle : « l'idée du suicide est vraiment un penchant du diable, il n'y a donc pas de pardon pour l'homme qui commet cet acte[73]. »

Au lendemain des attaques du 11 septembre 2001, le cheikh Mohammed Sayyed Tantaoui, qui dirigeait la mosquée universitaire al-Azhar au Caire, « a déclaré que la charia rejette toute tentative d'enlever des vies humaines[74]. » De même, le cheikh Mohammed ben Abdallah al-Sabil de la Mecque « a dénoncé les attentats-suicides parce que la loi islamique interdit de tuer des civils [et proscrit] le suicide[75]. » Bien que ces deux imams, comme le fait remarquer l'auteur David Bukay, aient alors évité d'aborder le concept de « martyre », ces déclarations démontrent clairement que certaines cibles, à tout le moins, sont expressément proscrites.

Un dernier exemple pour étayer la thèse que l'islam n'approuve pas les attentats-suicides est fourni par l'écrivain et critique social Munwar Anees : « Rien dans le Coran ne justifie le mythe des multitudes de vierges se régénérant au paradis et le Coran condamne sans équivoque les suicidés à l'enfer [...][76]. »

À l'évidence, il y a des adeptes de la religion islamique qui approuvent les attentats-suicides, et il y en a d'autres qui les condamnent. Quoi qu'il en soit, passons maintenant aux moyens de réduire le nombre de ces attaques, voire de les éliminer.

Comment les arrêter

De prime abord, faire échouer ceux qui veulent s'autodétruire afin de supprimer leurs ennemis peut sembler un « problème épineux[77] », mais ce n'est peut-être pas le cas. Avec une bonne dose de créativité et d'ingéniosité, on peut mettre en œuvre divers moyens de défense pour diminuer à tout le moins le danger qu'ils posent. Plus précisément, il existe des ripostes possibles qui, entreprises aussi bien par les pouvoirs publics que par les entreprises privées, pourraient modifier radicalement la capacité qu'ont les organisations terroristes de recruter et d'aider des kamikazes en puissance, et réduire l'efficacité des attaquants. Selon Robert Pape, toute campagne contre ces agresseurs doit viser deux objectifs principaux. Le premier est de « vaincre la cohorte de terroristes existants » et le deuxième, de « prévenir l'émergence d'une nouvelle génération de terroristes possiblement plus nombreuse[78] ». Nous devrions nous mobiliser dans le cadre d'une vaste campagne tenant compte de ces deux objectifs. Charney formule ainsi ce qui pourrait constituer la première étape d'une telle campagne :

> « ce qu'il faut, [...] ce sont des façons d'amener davantage de gens du monde entier à critiquer et à ne pas accepter les bombes humaines, par opposition à l'accueil favorable, aux honneurs, à l'approbation et même à la "compréhension" dont ils jouissent auprès de trop nombreux peuples, pays et religions[79]. »

Dans le contexte religieux, les autorités des religions dont les membres déforment les enseignements qu'ils ont reçus (qu'ils soient juifs, chrétiens ou musulmans) doivent agir. Comme l'a écrit un auteur musulman :

> « Il incombe aux musulmans de reprendre l'islam des mains de ceux qui le détournent. [...] Il faut bien faire comprendre à ceux qui ne désapprouvent pas la terreur qu'elle est absolument contraire à l'islam et ne sert qu'à faire du tort à l'islam, aux musulmans et à l'humanité tout entière[80]. »

La même chose s'applique aux autres religions du Moyen-Orient. On ne devrait pas, non plus, permettre à des diffuseurs privés ou d'État de transmettre des messages de haine qui font croire que Dieu approuve ces horribles attentats. En éliminant l'aval religieux, on prive les recruteurs d'un moyen d'attirer de nouveaux candidats.

Il y aurait lieu d'encourager les gouvernements du Moyen-Orient à adopter des politiques semblables à la loi canadienne contre la propagande haineuse. Comme le

propose Charney, « les guides spirituels [...] ne devraient pas avoir le droit de prêcher le meurtre, la sédition, le terrorisme ou la révolution violente[81]. » Certains y verront une atteinte à la liberté de parole, mais de telles restrictions sont prudentes et raisonnables. Les institutions qui cherchent à saper les principes démocratiques ne devraient pas bénéficier de la protection de ces mêmes principes pour poursuivre leurs objectifs. Il faudrait envisager sérieusement des contraintes raisonnables pour interdire la diffusion des messages de haine et de destruction préconisant les tactiques suicidaires. L'ancien Premier ministre britannique, Tony Blair, a même été jusqu'à suggérer de fermer les mosquées dont les imams prêchaient la haine et la violence, et de déporter ces imams[82]. Voilà des idées qui devraient être sérieusement examinées.

Sur le plan social, il faut mettre un terme à l'éloge du martyre. Cela peut se faire de plusieurs façons. Premièrement, par l'intermédiaire de l'éducation et de campagnes accrocheuses au Moyen-Orient, il serait possible d'influencer les éléments de la population dont l'opinion importe, c'est-à-dire les mères. Comme le faisait remarquer la mère d'un martyr iranien : « Je n'ai pas la prétention de juger, [...] mais je ne crois pas que Dieu veuille que quelqu'un rejette la vie[83]. » Si l'on peut faire en sorte qu'une telle attitude se répande dans la région, peut-être en résultera-t-il une diminution du nombre de fils et de filles qui « rejettent la vie ». C'est d'autant plus possible que la mère joue un rôle fondamental dans la société musulmane. On ne peut se permettre de négliger cette approche.

Une autre méthode est celle de la carotte et du bâton : les gouvernements étrangers continueraient ou cesseraient de fournir de l'aide au développement aux gouvernements du Moyen-Orient, en fonction de leurs prises de position et des gestes concrets qu'ils posent pour empêcher les attentats-suicides. On pourrait proposer une aide accrue et des relations diplomatiques plus étroites aux pays qui ne tolèrent pas les discours haineux dans les mosquées, qui entreprennent des campagnes d'éducation de la population, qui interdisent que des manifestations sportives et d'autres activités récréatives commémorent les martyrs, qui cessent de diffuser les funérailles de kamikazes sur les ondes publiques et qui discréditent ceux qui approuvent les attentats-suicides. Les États qui soutiennent activement les activités terroristes ou permettent aux kamikazes d'agir en leur nom devraient ne plus recevoir d'aide au développement et voir se fermer les voies diplomatiques jusqu'à ce qu'ils dénoncent cette méthode d'affrontement. Il n'y a aucune raison que les gouvernements occidentaux permettent le financement ou l'acceptation tacite de la terreur.

Il faut aussi accorder une attention particulière aux organisations qui permettent les attentats-suicides. La première chose à faire est de leur couper les fonds, qu'il s'agisse de gouvernements (comme l'Iran qui finance le Hezbollah) ou de citoyens de démocraties occidentales. S'inspirant des États-Unis, qui ont adopté des lois interdisant la collecte de fonds destinés aux Tigres tamouls du Sri Lanka, les gouvernements occidentaux devraient promulguer des lois pour proscrire les demandes de financement destiné à alimenter un conflit dans un autre pays.

Une autre méthode est l'application de la règle de droit, particulièrement du droit humanitaire international, afin de cibler les dirigeants des organisations et pays qui cautionnent les attentats-suicides. Bien que l'application des lois visant ces personnes puisse s'avérer difficile, l'existence même de ces lois pourrait freiner ceux qui préconisent l'emploi de bombes humaines pour arriver à leurs fins. Alan Dershowitz écrit :

> « le désir de martyre n'élimine pas nécessairement toute possibilité de dissuasion par la menace de sanctions sévères. Il s'agit simplement de menacer de punir quelqu'un ou quelque chose d'autre que l'éventuel martyr lui-même, ceux qui l'hébergent ou sa cause, par exemple[84]. »

Cela met en évidence la nécessité d'étudier les réseaux organisationnels qui aident les attaquants pour déterminer exactement où et comment les confronter avec un effet perturbateur maximal. Certains experts, comme Ami Pedahzur et Aeri Perliger, spécialistes en études moyen-orientales, préconisent des frappes contre le noyau des réseaux sociaux plutôt que de tenter de s'attaquer aux hiérarchies traditionnelles, semblables aux chaînes de commandement militaires[85]. Cette approche mérite au moins d'être envisagée.

Defenselmagery Mil 03412-M-0049F-083

Le veston typique d'un kamikaze.

Alors que les méthodes décrites ci-dessus visent plutôt les sociétés et les organisations qui défendent le terrorisme suicidaire, il existe aussi des moyens pratiques pouvant empêcher les kamikazes de mener à bien leur mission. Il faut continuer de perfectionner la technologie pour mieux protéger les points vitaux et mieux détecter et perturber les attaquants. Comme le rapporte une revue spécialisée, on est en train de concevoir une technologie permettant de scanner des personnes jusqu'à 100 mètres de distance et de détecter des bombes à l'aide de radars basse fréquence[86]. De même, on utilise actuellement en Irak des chiens spécialement dressés, capables de détecter les bombes humaines en « lisant » leur langage corporel et leurs expressions faciales[87]. Ces innovations pourraient beaucoup aider à faire échouer les attentats-suicides.

Conclusion

Les attentats-suicides au Moyen-Orient ont un effet à bien plus grande échelle dans le monde; qu'ils se produisent en Algérie, en Irak, en Israël ou en Afghanistan, ils ont des répercussions dans tout l'Occident. Il existe des moyens d'empêcher et de faire échouer ces attaques si la volonté de mettre en œuvre ces mesures est au rendez-vous. Ce bref survol n'est pas exhaustif et je crois qu'on peut trouver des solutions vraiment novatrices grâce à des études plus approfondies du problème. Ce qui est sûr, c'est que les solutions éventuelles doivent être à grande échelle et comporter une approche d'ensemble visant non seulement le kamikaze lui-même, mais aussi le réseau social qui l'aide et le système de logique stratégique qui favorise cette méthode.

070404-F-2828D-108

Les répercussions d'une attaque suicidaire

NOTES

1. Hassane Meftahi et John Leicester, « Al-Qaida Claims Bloody Algiers Bombings », dans *Herald-Zeitung*, 11 décembre 2007. En ligne à <http://hosted.ap.org/dynamic/stories/A/ALGERIA_EXPLOSION?SITE=TXNEW>, consulté le 11 décembre 2007.
2. « Suicide Bomber Targets Offices of Ex-Iraqi PM and Sunni Lawmaker », dans l'*International Herald Tribune*, 11 décembre 2007. En ligne à <http://www.iht.com/articles/ap/2007/12/11/africa/ME-GEN-Iraq-Violence.php>, consulté le 11 décembre 2007.
3. « Suicide Bomber Targets Canadian Convoy in Panjwaii », bulletin de la chaîne CTV, 11 décembre 2007. En ligne à <http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/story/CTVNews/20071211/convoy_panjwaii_071211/20071211?hub=World>, consulté le 11 décembre 2007.
4. Michael P. Arena et Bruce A. Arrigo, *The Terrorist Identity: Explaining the Terrorist Threat*, New York : New York University Press, 2006, p. 140.
5. David J. Whittaker, *Terrorists and Terrorism in the Contemporary World*, Londres : Routledge, 2004, p. 85.
6. Christoph Reuter, *My Life Is a Weapon: A Modern History of Suicide Bombing*, Princeton : Princeton University Press, 2004, p. 55.
7. *Ibid.*, p. 52-54.
8. *Ibid.*, p. 53. Note : Dans cet article, je ne nommerai pas les attaquants même si on les connaît. Personnellement, je crois que rappeler leur nom c'est honorer leur mémoire.
9. Rod Nordland, Babak Dehghanpisheh et Larry Kaplow, « Surge of Suicide Bombers », dans *Newsweek*, Vol. 150, N° 5, 13 août 2007, p. 30-32. En ligne à <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=26085461&site=ehost-live>, consulté le 27 novembre 2007.
10. Charles Krauthammer, « The Fine Art of Dying Well », dans *Time*, Vol. 169, N° 11, 12 mars 2007, p. 72.
11. Nordland, Dehghanpisheh et Kaplow, « Surge of Suicide Bombers ».
12. David J. Whittaker, *Terrorists and Terrorism in the Contemporary World*, Londres : Routledge, 2004, p. 37.
13. Aux fins du présent article, j'inclus dans ma définition du Moyen-Orient le littoral de l'Afrique du Nord et la région qui s'étend à l'est jusqu'en Afghanistan. Bien que d'autres régions du monde aient souffert de cette forme de terrorisme (le Pakistan, la Grande-Bretagne, le Sri Lanka et les États-Unis, par exemple), la question deviendrait trop vaste pour faire l'objet de cet article si je tenais compte de ces régions, c'est pourquoi elles sont omises ici.
14. Robert A. Pape, *Dying to Win: The Strategic Logic of Suicide Terrorism*, New York : Random House, 2005, p. 28.
15. Michael Ignatieff, *The Lesser Evil: Political Ethics in an Age of Terror*, Toronto : Penguin, 2004, p. 69.
16. « Gunman Slays 20 at Site of Mosque, Israel Reports Say », dans le *The New York Times*, 25 février 1994. En ligne à <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B00E6DF1F3BF936A15751C0A962958260&n=Top/Reference/Times%20Topics/Organizations/P/Palestine%20Liberation%20Organization>, consulté le 12 décembre 2007.
17. Paul Robert, Josette Rey-Debove et Alain Rey (dir.), *Le Nouveau Petit Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert, 1993, p. 2424.
18. *Ibid.*, p. 1528.
19. Joyce M. Davis, *Martyrs: Innocence, Vengeance, and Despair in the Middle East*, New York : Palgrave Macmillan, 2003, p. 8-9.
20. I. W. Charney, *Fighting Suicide Bombing: A Worldwide Campaign for Life*, Westport (Connecticut) : Praeger, 2007, p. 50-51.
21. *Ibid*, p. 130.
22. Pape, p. 23. Notons que Pape a étudié des kamikazes du monde entier, y compris les Tigres tamouls du Sri Lanka, dont le profil fausse peut-être celui des attaquants typiques du Moyen-Orient.
23. Charney, p. 149. Il est intéressant de noter qu'aucune donnée ne semble avoir été recueillie sur le sexe de l'attaquant.
24. « School for Suicide », dans *Atlantic Monthly*, Vol. 299, N° 4, mai 2007. En ligne à <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=10&hid=2&sid=5371a550-35df-4181-844c-b>, consulté le 27 novembre 2007.
25. *Ibid.* L'article du *Atlantic Monthly* se fondait sur un document de travail intitulé « Attack Assignments in Terror Organizations and The Productivity of Suicide Bombers » produit pour le compte du National Bureau of Economic Research par Efraim Benmelech et Claude Berrebi. Les données qu'ils utilisaient avaient été recueillies par l'Agence israélienne de sécurité.
26. Nordland, Dehghanpisheh et Kaplow, « Surge of Suicide Bombers ».
27. Je n'ai trouvé aucune source ouverte mentionnant des bombes humaines de sexe féminin en Afghanistan. Cela tient peut-être aux codes tribaux prédominants qui régissent la conduite des femmes, ou c'est peut-être parce que cela ne se fait pas encore là-bas. Les femmes kamikazes ne sont pas rares en Tchétchénie et au Sri Lanka, et il y en a aussi au Pakistan.
28. Charney, p. 49.
29. *Ibid.*, p. 48.
30. *Ibid.*
31. Pape, p. 11.
32. *Ibid.*, p. 27.
33. *Ibid.*, p. 21.
34. *Ibid.*, p. 41.
35. Thucydide, *Histoire de la Guerre du Péloponnèse* (Livre V, Chapitre 89). En ligne à <http://www.fsj.ualberta.ca/scsoc311/Peloponnese.htm#melos>, consulté le 13 avril 2009.
36. Pape, p. 21.
37. *Ibid.*
38. Charney, p. 64.
39. Lauri S. Friedman (dir.), *What Motivates Suicide Bombers?*, New York : Greenhaven Press, 2005.
40. Pape, p. 96.
41. Reuter, p. 58.
42. Pape, p. 51.
43. *Ibid.*, p. 93.
44. Aparisim Ghosh, « Inside the Mind of an Iraqi Suicide Bomber », dans *Time*, Vol. 166, N° 1, 4 juillet 2005, pp. 22-29. En ligne à <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=17449103&site=ehost-live>, consulté le 28 novembre 2007.
45. Alan M. Dershowitz, *Why Terrorism Works: Understanding the Threat, Responding to the Challenge*, Londres : Yale University Press, 2002, p. 96.
46. Charney, p. 155.
47. Dershowitz, p. 80.
48. Michael P. Arena et Bruce A. Arrigo, *The Terrorist Identity: Explaining the Terrorist Threat*, New York : New York University Press, 2006, p. 141.
49. Reuter, p. 70.
50. Arena et Arrigo, p. 141.
51. Charney, p. 49.
52. Alan S. Miller and Satoshi Kanazawa, « 10 Politically Incorrect Truths about Human Nature », dans *Psychology Today*, Vol. 40, N° 4, juillet-août 2007, p. 88-95. En ligne à <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=25482787&site=ehost-live>, consulté le 27 novembre 2007.
53. Nia Kfir, « Understanding Suicidal Terror Through Humanistic and Existential Psychology », dans *The Psychology of Terrorism: Volume 1, A Public Understanding*, sous la direction de Chris E. Stout, Westport, Connecticut : Praeger, 2002, p. 143.
54. *Ibid.*, p. 146-147.
55. Pape, p. 32.
56. Charney, p. 64-65.
57. Pape, p. 38.
58. Reuter, p. 122.
59. David Bukay, « The Religious Foundations of Suicide Bombings », dans le *Middle East Quarterly*, Vol. 13, N° 4, automne 2006, p. 27-36. En ligne à <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=22861742&site=ehost-live>, consulté le 27 novembre 2007.
60. *Ibid.*
61. Dershowitz, p. 80. Voir aussi, en ligne, <http://www.nuitdorient.com/n235.htm>, consulté le 14 avril 2009.
62. Arena et Arrigo, p. 140-141.
63. *Ibid.*, p. 140.
64. Reuter, p. 64.
65. *Ibid.*
66. *Ibid*, p. 121.
67. Arena et Arrigo, p. 141.
68. Munwar A. Anees, Ph. D., « Salvation and Suicide: What Does Islamic Theology Say? » dans *Dialog: A Journal of Theology*, Vol. 45, N° 3, automne 2006, p. 279.
69. *Ibid.*, p. 275.
70. *Ibid.*, p. 277.
71. Reuter, p. 120.
72. *Ibid.*, p. 118.
73. *Ibid.*, p. 119.
74. Bukay. C'est le même cheikh qui affirmera en avril 2002 que les attentats-suicides sont légitimes, comme on l'a vu précédemment. La contradiction est pour le moins intéressante.
75. *Ibid.*
76. Anees, p. 277.
77. Le concept de « problème épineux », dont les solutions provoquent des effets de deuxième et troisième ordre qui, à leur tour, entraînent d'autres problèmes difficiles à résoudre, a d'abord été formulé par les planificateurs sociaux Horst Rittel et Melvin Webber en 1973.
78. Pape, p. 238.
79. Charney, p. 149.
80. Harun Yahya, *Islam Denounces Terrorism*, Bristol, Grande-Bretagne : Amal Press, 2002, p. 150.
81. Charney, p. 158.
82. *Ibid.*, p. 152.
83. Reuter, p. 178.
84. Dershowitz, p. 29.
85. Ami Pedahzur, et Aeri Perliger, « The Changing Nature of Suicide Attacks: A Social Network Perspective », dans *Social Forces*, Vol. 84, N° 4, juin 2006.
86. Karen Nitkin, « Detecting Suicide Bombers », dans *Technology Review*, mars-avril 2007, p. 22.
87. Nancy Macdonald, « A Suicide Bomber's Worst Friend », dans *Maclean's*, Vol. 120, N° 20, 28 mai 2007, p. 28.

Library and Archives Canada C-000273-LAC

La bataille de Queenston Heights pendant la guerre de 1812-1814, qui représente le recours considérable aux « irréguliers ».

LA GUERRE NON CONVENTIONNELLE : LE CHAÎNON MANQUANT DANS LES FUTURES OPÉRATIONS TERRESTRES

par Tony Balasevicius

Introduction

Depuis les attentats terroristes du 11 septembre 2001 contre les tours jumelles du World Trade Center, à New York et contre le Pentagone, à Washington, les forces militaires du Canada sont de plus en plus appelées à se déployer dans des environnements opérationnels complexes, où elles doivent se mesurer à des adversaires dotés d'une grande capacité d'adaptation et cherchant à déstabiliser la société avec toutes sortes de moyens asymétriques. Pour Steven Metz, chercheur et directeur du Département de la planification et de la stratégie régionale, qui a étudié ce nouveau paradigme de sécurité, les soulèvements ne sont pas « des conflits discrets entre des insurgés et un régime établi, mais des confrontations complexes et multidimensionnelles à caractère politique, social, culturel et économique. » Il ajoute que « dans un sens plus général, les soulèvements modernes résultent des échecs systémiques dans les domaines politique, économique et social. Ils ne découlent pas seulement des échecs et des faiblesses de l'État, mais des lacunes de l'ensemble des systèmes culturel, social et économique[1].

Les Forces canadiennes sont conscientes depuis longtemps de la nature multidimensionnelle de cet environnement de sécurité et ont élaboré, au cours des dernières années, un nouveau concept opérationnel afin d'aider l'armée de demain à mieux faire face à cette complexité[2]. Ce projet a récemment été rendu public, avec l'approbation du chef d'état-major de la Défense, sous le titre *Opérations terrestres 2021 : Opérations adaptables et dispersées.* Même si le projet n'est pas finalisé, il est évident que certaines questions devront être résolues avant qu'il ne quitte la sphère de la théorie et ne se traduise concrètement par une doctrine opérationnelle[3].

Le major Tony Balasevicius, *officier d'infanterie chevronné, est rattaché au Département des sciences militaires appliquées du Collège militaire royal du Canada.*

Paradoxalement, l'adaptabilité est le talon d'Achille des opérations adaptables et dispersées. Dans sa forme actuelle, le projet porte exclusivement sur les menaces asymétriques et repose principalement sur une méthodologie anti-insurrectionnelle. Cela signifie qu'il est structurellement impossible de passer des opérations dispersées à des opérations conventionnelles sans sacrifier le pouvoir de combat des unes ou des autres. À cet égard, bien que le projet réponde aux exigences actuelles en matière de sécurité, les opérations conventionnelles étant peu probables, son adaptabilité en cas de changements imprévus laisse à désirer.

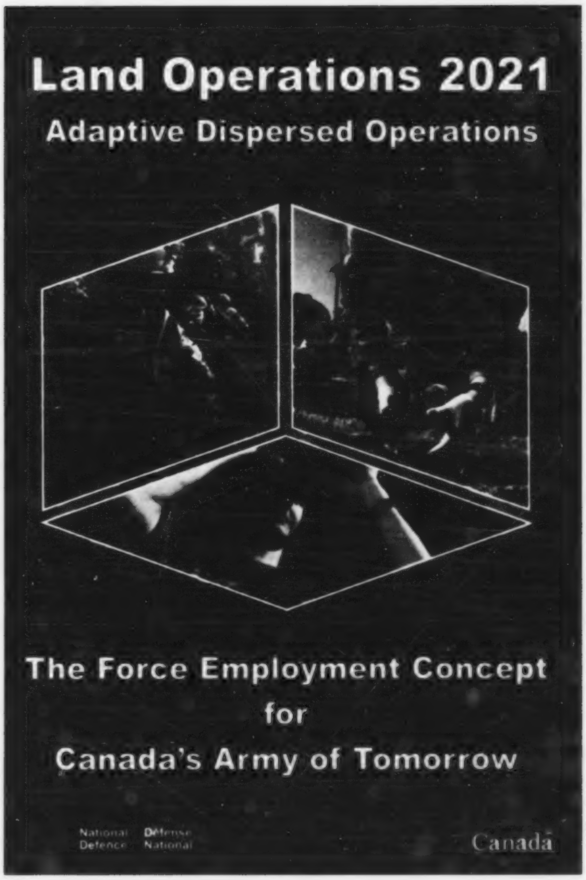
Pour combler cette lacune, il faut aborder la guerre moderne d'un point de vue plus futuriste et universel en donnant à l'armée une structure plus polyvalente et en mettant au point un concept d'opérations englobant un plus large éventail de menaces. Pour ce faire, il suffirait d'intégrer une composante de guerre non conventionnelle au concept d'opérations adaptables et dispersées. Le présent article porte sur la manière dont l'armée envisage les futures opérations terrestres et aborde certaines questions épineuses. Il examine la possibilité de résoudre partiellement ces questions en faisant de la guerre non conventionnelle une composante des opérations adaptables et dispersées. Finalement, il relève au chapitre de l'instruction et de l'organisation des difficultés qu'il faudra surmonter pour acquérir une telle capacité.

Les opérations adaptables et dispersées

Malgré ses lacunes, *Opérations terrestres 2021* est un document avant-gardiste qui tient compte de l'instabilité du contexte de sécurité actuel et de la nécessité de former des forces « plus véloces, [...] plus polyvalentes et plus aptes à participer à toutes sortes d'opérations[4] » qu'elles ne le sont actuellement. Le document souligne que, pour tirer parti des possibilités d'espaces de combat, les forces de demain devront pouvoir « se disperser en fonction du temps, de l'espace et de leur but dans absolument tout l'espace de combat[5] ». La réalisation de ce projet global reposera toujours sur la guerre de manœuvres et sur une approche basée sur les effets, ce qui permettra aux commandants de maîtriser la cadence des opérations et de confondre rapidement l'ennemi.

Pour que l'espace de combat soit aussi saturé, il faut des opérations « coordonnées, interdépendantes et très diversifiées, menées par des équipes très dispersées dans l'espace de combat moral, physique et informationnel[6] ». L'invasion du Panama par les Américains (Opération *Just Cause*) en décembre 1989 a prouvé la justesse de cette théorie. Cette théorie semble aussi être applicable aux opérations des forces de la coalition en Afghanistan. Cela dit, elle n'est pas sans faille.

Les opérations adaptables et dispersées exigent une combinaison adéquate d'intervenants en nombre suffisant pour créer la synergie recherchée, ce qui pose problème. Essentiellement, le fait de ne pas fournir exactement ce qui est requis, le nombre d'effectifs pour une opération, par exemple, pourrait avoir un effet sur les résultats opérationnels[7]. Cela s'applique particulièrement au cas des facilitateurs de



DND photo

haute technologie qui, avec le temps, pourraient ne pas pouvoir faire ce qui était prévu. Mais surtout, la théorie, telle qu'elle s'applique aux forces occidentales, n'a pas encore été mise à l'épreuve contre un ennemi averti disposant d'une grande armée bien organisée.

Il importe de tenir compte de ce facteur car, en dispersant des forces pour leur faire mener de nombreuses opérations simultanées dans l'espace de combat, on déroge au principe de « concrétion des forces » et on rend ces forces vulnérables à des menaces plus massives[8]. Au reste, les auteurs de *Opérations terrestres 2021* reconnaissent cette faiblesse et notent que, dans certaines situations, les forces devraient se regrouper afin de mener des opérations de concert[9].

Une telle éventualité pose un énorme problème si les forces doivent contrer longtemps une menace et ne peuvent être à nouveau dispersées. Dans ce cas, la dispersion envisagée dans le cadre des opérations adaptables et dispersées aurait beaucoup en commun avec les opérations conventionnelles actuelles et l'on risquerait de perdre les avantages apportés par l'application de la théorie. Pour résoudre ce problème, les doctrines et les organisations de l'avenir devront donner aux forces la possibilité de mener en même temps des opérations dispersées et conventionnelles sans avoir à réduire la puissance de combat de l'une pour renforcer celle de l'autre. De plus, le nombre des effectifs

étant limité, il faudra pouvoir mener ces opérations simultanées avec sensiblement les mêmes effectifs que ceux dont nous disposons actuellement.

Un tel objectif pourrait être atteint en mettant au point un concept sous-jacent et en acquérant la capacité de mener des opérations adaptables et dispersées. Une solution consisterait à jumeler des unités conventionnelles et des forces irrégulières pour créer une structure holistique dans le cadre de laquelle les intervenants suivraient une doctrine commune et souple. Il est intéressant de noter que le jumelage de forces conventionnelles et irrégulières n'a rien de nouveau. Parfois appelée guerre combinée, cette approche a très souvent été efficace au cours de l'histoire[10].

La guerre combinée

On peut définir la guerre combinée comme l'utilisation simultanée de forces conventionnelles et irrégulières contre un ennemi[11]. Selon Thomas Huber, éditeur de *Compound Warfare: That Fatal Knot*, ces forces sont très complémentaires; les forces irrégulières peuvent procurer de nets avantages aux forces régulières, en créant par exemple un excellent service de renseignement et en rendant inopérant celui de l'ennemi. Ces forces peuvent également acheminer de l'approvisionnement et faire passer rapidement des troupes dans le territoire qu'elles occupent, tout en empêchant l'ennemi de profiter des mêmes avantages[12]. Huber croit également que les forces régulières peuvent être fort utiles aux forces irrégulières. Elles peuvent, par exemple, forcer l'ennemi à se retirer du théâtre d'opérations des forces irrégulières, ce qui facilite la liberté d'action, et « [l]a force principale peut fournir aux partisans des renseignements stratégiques sur le lieu et le moment où ils doivent intervenir afin de contribuer au succès des opérations globales[13].

> « l'adaptabilité est le talon d'Achille des opérations adaptables et dispersées »

D'un point de vue historique, la thèse de Huber semble juste, maints exemples illustrant le recours à diverses formes de guerre combinée. Parmi les cas les plus connus, citons l'utilisation de forces irrégulières par Wellington en Espagne (de 1808 à 1814), par Mao Zedong pendant la révolution chinoise (de 1927 à 1949) et par Ho Chi Minh durant la guerre d'indépendance du Vietnam (de 1945 à 1975)[14]. La guerre combinée fait également partie des tactiques militaires de l'histoire du Canada. Pendant la majeure partie des XVIII^e^ et XIX^e^ siècles, les Anglais et les Français ont intégré des unités conventionnelles et des milices à des forces irrégulières (des alliés amérindiens par exemple)[15].

Il se trouve que les milices canadiennes-françaises ont adapté ces tactiques aux conditions de combat dans les régions reculées de l'Amérique du Nord plus rapidement que les troupes britanniques, ce qui leur a donné un net avantage tactique. Les Britanniques ont finalement compris qu'ils pouvaient contrer cette forme très efficace de combat en adoptant des tactiques semblables[16]. Michael Pearlman, professeur agrégé d'histoire au United States Army Command and General Staff College, remarque : « les Britanniques n'ont pas bêtement copié les Français. Ils ont adapté les opérations irrégulières [...] en remplaçant les Rangers par des auxiliaires amérindiens, puis les Rangers américains par des divisions d'infanterie légère, plus fiables[17]. Après avoir acquis la capacité de mener une guerre irrégulière, les Britanniques l'ont utilisée efficacement contre leur ennemi et ont même exploité cette méthode sur les champs de bataille espagnols, où ils ont infligé une cuisante défaite à une force française nettement supérieure!

Le nombre de forces irrégulières à avoir intégré les rangs de l'armée de Wellington lors de la campagne d'Espagne donne une idée de l'efficacité de la guerre combinée. Huber écrit : « au plus fort de sa présence en Espagne en 1810, la France disposait de 320 000 soldats et [...] a perdu 240 000 hommes au cours de la campagne qui a duré six ans. Sur ce nombre, 45 000 ont été tués par des forces conventionnelles, 50 000 sont morts de maladie et d'accident, et 145 000 sont tombés sous le feu des forces partisanes. » En comparaison, il estime que « l'armée de Wellington ne comprenait au plus fort de la campagne qu'environ 40 000 hommes, auxquels s'ajoutait une force portugaise d'environ 25 000 hommes. Bien qu'ils aient eu des forces quatre fois plus nombreuses, les Français n'ont remporté aucun succès notable, et encore moins de victoire, durant la campagne d'Espagne, ce qui est incroyable[18].

La synergie dérivée de la combinaison d'opérations régulières et irrégulières sur le plan tactique et opérationnel contribue grandement à l'efficacité de la guerre combinée, surtout si de petites unités doivent intervenir dans de vastes zones et sur des terrains difficiles. Bien menées, ces opérations pourraient accroître considérablement la souplesse et l'efficacité de la prochaine doctrine canadienne en matière de combat[19]. Toutefois, si un tel concept était intégré aux opérations adaptables et dispersées, il faudrait se doter des moyens de rassembler, de former et d'employer des forces irrégulières dans le cadre du plan de campagne global de l'armée de terre. Une solution simple consisterait à utiliser des forces d'opérations spéciales formées à la guerre non conventionnelle[20].

Le contexte historique de la guerre non conventionnelle

En termes simples, la guerre non conventionnelle est la capacité de rassembler, de former, d'équiper, de conseiller et d'aider des forces indigènes et auxiliaires afin de leur faire mener des opérations militaires et paramilitaires. Selon le document américain *Joint Special Operations Joint Publication 3-0517*, elle comprend « un large éventail d'opérations militaires et paramilitaires, normalement de longue durée, généralement dirigées par ou avec des forces indigènes ou auxiliaires rassemblées, formées, équipées, aidées et commandées à divers degrés par une source externe »[21]. Par ailleurs, elle présente une particularité « dans la mesure où les opérations spéciales peuvent être menées dans le théâtre géographique d'une campagne ou dans le cadre d'une campagne secondaire indépendante. Dans ce dernier cas, les opérations spéciales visent avant tout des objectifs politico-militaires et psychologiques[22]. »

Defensemil HD-SN-99-02696

L'équipe Jedburgh en planification.

Si le concept de guerre non conventionnelle n'a pas été introduit par les forces armées, c'est en partie parce que les commandants conformistes ne l'ont ni accepté ni compris. Malgré ce manque d'intérêt de la part des militaires, les gouvernements américain et britannique ont consacré des ressources considérables à des activités non conventionnelles au cours de la Seconde Guerre mondiale : le Bureau des opérations spéciales de Grande-Bretagne et le Bureau des services stratégiques des États-Unis ont été spécialement créés pour coordonner les activités secrètes dans les pays occupés d'Europe et d'Asie. Ces activités comprenaient l'insertion d'équipes entraînées pour aider et coordonner les mouvements de résistance[23]. C'est dans cette optique qu'ont été créées les équipes de liaison de trois hommes, désignées sous le nom de « Jedburgh ». Composées d'un officier britannique ou américain, d'un officier français et d'un opérateur radio, ces équipes étaient envoyées dans les secteurs où les mouvements de résistance disposaient, on le savait, d'un arsenal suffisant pour équiper une centaine d'hommes[24]. Une fois sur place, elles prenaient contact avec les autorités locales ou avec toute autre organisation alliée afin de distribuer les armes et de coordonner les offensives locales. Ce faisant, elles tentaient de persuader les chefs de la résistance de sélectionner judicieusement leurs attaques. Selon l'historien Denis Rigden : « Pour que leurs conseils portent leurs fruits, les agents devaient être d'habiles négociateurs, capables d'inciter les groupes de résistance à attaquer ou à attendre »[25]. Rigden ajoute que quand « les résistants se lançaient seuls dans des opérations, les résultats n'avaient d'ordinaire que peu ou pas d'importance du point de vue militaire et, souvent, des représailles terribles contre la population civile s'ensuivaient. Connaissant les risques de toute action téméraire de guérilla, les agents du Bureau des opérations spéciales s'efforçaient de faire en sorte que les opérations des forces irrégulières s'harmonisent aux objectifs stratégiques des chefs alliés[26] ».

« On peut définir la guerre combinée comme l'utilisation simultanée de forces conventionnelles et irrégulières contre un ennemi »

Aux États-Unis, le général William J. Donovan, commandant en chef du Bureau des services stratégiques, pensait que son pays fournissait aux Alliés un réservoir de recrues dotées des aptitudes linguistiques et culturelles

nécessaires pour participer à la guerre non conventionnelle, et que, une fois adéquatement entraînées, les recrues pouvaient infiltrer les territoires ciblés. Par nécessité, l'entraînement auquel les Américains soumettaient leurs troupes s'inspirait du modèle du Bureau des opérations spéciales. Au fil du temps, les Américains ont toutefois conçu des idées novatrices pour la sélection, la formation et les missions des forces de guerre non conventionnelle[27]. Outre les équipes Jedburgh, le Bureau des services stratégiques a créé et utilisé efficacement les groupes opérationnels.

« La synergie dérivée de la combinaison d'opérations régulières et irrégulières sur le plan tactique et opérationnel contribue grandement à l'efficacité de la guerre combinée »

Les groupes opérationnels étaient d'un genre à part. Ils se déployaient quand une mission exigeait des techniques plus diversifiées que celles des équipes Jedburgh. En règle générale, ils comptaient de 15 à 30 hommes, y compris deux spécialistes, soit un technicien médical et un opérateur radio[28]. Ces groupes étaient entraînés et composés pour agir seuls ou pour collaborer avec des équipes Jedburgh ou des forces de résistance. Ils se livraient à toutes sortes d'activités : tendre des embuscades à des colonnes ennemies, couper des lignes de transmission, faire exploser des voies ferrées ou des ponts, approvisionner des groupes de résistance, etc.. Selon Patrick O'Donnell, historien et expert en espionnage et en opérations spéciales pendant la Seconde Guerre mondiale : « Un groupe opérationnel typique était décrit comme un petit groupe autonome composé d'hommes capables de survivre et de combattre à la manière des guérilleros[29] ».

La réussite du Bureau des services stratégiques au cours de la guerre a prouvé l'efficacité du concept de guerre non conventionnelle. Le Bureau a aussi donné aux forces d'opérations spéciales une mission bien précise. Des analyses d'après-guerre ont permis de préciser davantage certaines choses, les membres des groupes opérationnels ayant observé que leur entraînement intensif avait fait ses preuves, mais que certains changements s'imposaient. Il aurait fallu notamment accorder une plus grande place au maniement et à l'entretien de l'armement et des véhicules étrangers, à diverses méthodes d'instruction, aux nomenclatures militaires françaises ainsi qu'à l'entretien et à la réparation des radios[30]. Les équipes avaient appris que, pour pouvoir rester derrière les lignes ennemies pendant de longues périodes, elles devaient être très versées dans des disciplines essentielles, comme les techniques de transmission, les procédures médicales, la connaissance de l'armement ainsi que l'entretien et la réparation des véhicules et du matériel[31].

L'utilisation de la capacité à mener une guerre non conventionnelle

Le Bureau des services stratégiques a été dissous à la fin de la Seconde Guerre mondiale, et la majorité de ses activités opérationnelles de renseignement a été confiée à la CIA (Central Intelligence Agency), nouvellement formée. Au début, l'armée américaine ne voyait aucune raison de se doter de la capacité de mener une guerre non conventionnelle. Toutefois, étant donné la menace croissante que représentait l'Union soviétique, elle a pris à contrecœur la décision de former le 10e Groupe des forces spéciales (les bérets verts) en 1952. Dès le début, ce groupe a eu pour mission principale de mener des combats de partisans derrière les lignes de l'armée soviétique en cas d'invasion de l'Europe occidentale[32]. Les détachements opérationnels des forces spéciales mises en place en 1952 présentaient une organisation semblable à celles des groupes opérationnels déployés en France pendant la Seconde Guerre mondiale. Des changements ont été apportés après la guerre, à la suite de nombreuses recommandations[33].

Defensemil_HD-SN-99-02697
L'équipe Jedburgh sur le point de s'aventurer sous les feux du combat.

Un détachement opérationnel type se composait de 15 hommes, soit « [un] commandant de détachement, un second et 13 soldats. En principe, il pouvait structurer, aider et commander une unité de partisans de la taille d'un régiment. Les spécialités fonctionnelles requises pour cette mission comprenaient les soins médicaux, les communications,

Conseiller de guerre vietnamien aux Etats-Unis.

Au total, 2 500 soldats des forces spéciales ont recruté, entraîné et commandé une armée de 50 000 combattants tribaux qui a mené des opérations dans certaines des régions les plus dangereuses du Vietnam. Ces combattants patrouillaient dans les zones frontalières, fournissaient des renseignements et créaient une force de sécurité dans des régions qui, autrement, seraient tombées sous le contrôle de l'ennemi[40].

L'adaptabilité de la capacité de guerre non conventionnelle est toujours nécessaire dans le contexte opérationnel actuel. En fait, après les attaques du 11 septembre, les forces d'opérations spéciales ont joué un rôle de plus en plus important dans les opérations militaires du monde entier. Comme c'est le cas en Afghanistan, elles ont montré qu'elles peuvent s'adapter rapidement à de nouvelles situations. Avec à peine 300 soldats sur le terrain, elles sont parvenues à rallier des groupes non organisés ou rivaux qui s'opposaient aux talibans et à former l'Alliance du Nord, qui a vaincu les forces des talibans. Ces opérations bien planifiées comprenaient des campagnes de bombardement intense et précis à l'aide de matériel de pointe géré par des soldats des forces d'opérations spéciales. Ces opérations ont été remarquablement efficaces, mais leur rapidité est encore plus impressionnante : Kandahar est tombée seulement 49 jours après que les forces spéciales ont commencé à participer directement aux opérations[41].

l'armement, les opérations et le renseignement[34] ». Au cours de la guerre du Vietnam (de 1959 à 1975), les Américains ont eu l'occasion de mettre à l'épreuve et de raffiner ce procédé, les bérets verts s'étant vu confier la mission d'employer des troupes indigènes en utilisant des techniques de petite guerre semblables à celles de l'ennemi[35]. En fait, pendant la majeure partie de la guerre, « le 5e groupe des forces spéciales a entraîné et commandé des maquis connus sous le nom de Civilian Irregular Defense Group, composés de forces de frappe mobiles (les forces « Mike ») et de compagnies de reconnaissance formées de minorités ethniques des régions montagneuses et frontalières[36]. » Ces forces ont mené des opérations de reconnaissance le long des zones frontalières et protégé leurs bases principales. L'objectif de ces maquis était d'accroître les activités anti-insurrectionnelles en assurant la sécurité de la plupart des régions montagneuses et éloignées du delta du Mékong habitées par des minorités tribales, afin de bloquer l'infiltration des Viêt-cong[37].

La prise de contrôle de la région a permis aux Américains de mettre en place un système « d'observateurs indigènes chargés de détecter et de signaler les mouvements des Viêt-cong près de la frontière. Ce programme d'observation a joué un rôle majeur, car il a été le précurseur du programme de surveillance frontalière, qui a conjugué le développement régional et la surveillance frontalière pour former un des éléments les plus importants du programme des maquis[38]. » Avec le temps, ces forces ont acquis une capacité de frappe et, dès 1964, elles ont commencé à mener des opérations contre les zones protégées par les Viêt-cong et à bloquer les voies d'infiltration au Vietnam. En 1965, les opérations étaient devenues des missions de recherche et de destruction plus brutales, menées par de plus grandes forces[39]. D'autres types de maquis comprenaient des équipes de partisans mobiles, qui attaquaient les bases ennemies en menant des raids éclair contre des unités régulières.

La formation requise pour la guerre non conventionnelle

Afin de répondre aux exigences particulières de l'entraînement et du commandement des forces irrégulières en opérations, et d'être aussi efficaces et d'obtenir d'aussi bons résultats que les maquis et les éléments de l'Alliance du Nord au début de la mission en Afghanistan, les spécialistes en guerre non conventionnelle doivent suivre un programme organisationnel et d'entraînement particulier. Sur le plan organisationnel, une compagnie de guerre non conventionnelle se compose de nos jours de six détachements Alfa de douze hommes[42]. Chaque détachement comprend un capitaine, un commandant adjoint (un adjudant) et dix sous-officiers spécialisés dans l'un des cinq domaines fonctionnels suivants : armement; génie; soins médicaux; communications; opérations et renseignement[43]. L'entraînement de ces détachements est considérable; il comporte diverses phases : compétences individuelles, qualification de groupe professionnel militaire, formation collective, formation linguistique ainsi qu'instruction de survie et d'évasion[44].

Initialement, les candidats suivent un programme d'acquisition de compétences comprenant la navigation terrestre (tous terrains), l'adresse au tir, les opérations militaires en zones urbaines, les tactiques pour petites unités, la planification des missions, les exercices de tir réel et des patrouilles[45]. Le général Carl Stiner, ancien commandant du Commandement des forces d'opérations spéciales (SOFCOM), résume l'essentiel de cette instruction :

> « On dispensait à chaque membre du détachement A l'enseignement suivant : l'adresse au tir avec l'arme personnelle (pistolet) et la carabine M16, et l'utilisation des autres armes comme le fusil AK-47 [...] Pour les grosses armes, comme les mortiers et les mitrailleuses, il fallait savoir les installer et les utiliser correctement [...] Chaque soldat suivait une formation en matière d'explosifs [...] S'il n'avait pas d'explosif, on lui apprenait à obtenir localement les éléments nécessaires pour en fabriquer. Chaque soldat suivait une formation en communication [...] [et] apprenait à se servir de tous les types d'appareils de communications qui étaient utilisés. Il suivait une formation poussée en premiers secours [...] [et] apprenait à créer des réseaux de renseignements et d'évasion, à mener des opérations de réapprovisionnement la nuit, à aménager un terrain d'atterrissage et à guider les aéronefs, et à préparer les zones de largage[46]. »

La première phase d'instruction dure environ 65 jours, puis les soldats passent à l'apprentissage de ce qu'on appelle les spécialités opérationnelles. Selon des sources non confidentielles, chaque membre de l'équipe suit une formation dans différentes spécialités, à commencer par le commandant du détachement. L'instruction pour le poste de commandant est axée sur les qualités et les connaissances requises pour « commander et employer les autres membres du détachement[47] ». Le deuxième poste spécialisé de l'équipe est celui du sergent d'armement dont l'instruction porte sur « les tactiques, l'utilisation des armes antiblindées, le fonctionnement de tous les autres types d'armes légères américaines et étrangères, les opérations de tir indirect, les armes antiaériennes portables, l'emplacement des armes ainsi que sur la planification du contrôle interarmes[48] ».

"Les soldats doivent survivre dans un environnement hostile."

La formation du sergent du génie porte sur les « techniques de construction, les fortifications de campagne et l'utilisation des explosifs ». Celle du sergent infirmier porte sur « les méthodes médicales avancées, dont le traitement des traumatismes et les interventions chirurgicales[49] ». Enfin, celle du sergent des communications comprend l'installation et l'utilisation des appareils de communications haute fréquence et par rafales, la théorie des antennes, la propagation des ondes radio ainsi que les procédures et les techniques de communication[50]. La sélection des candidats pour les spécialités dépend de divers facteurs comme les antécédents, l'aptitude et l'intérêt de la personne ainsi que les besoins de l'organisation[51].

À la fin de la formation spécialisée, les soldats sont regroupés pour une formation collective et une phase finale de confirmation, qui dure environ 38 jours. Au cours de cette période, ils apprennent à acquérir les compétences courantes nécessaires pour maîtriser les techniques de combat dans une guerre non conventionnelle[52]. Le dernier exercice de cette phase, « Robin Sage », conjugue tout ce qui a été enseigné jusque-là. Les soldats, groupés en détachements fictifs, se déploient dans un pays fictif, où ils doivent former des groupes de partisans avec les habitants.

« Les soldats reçoivent également une formation *culturelle* approfondie afin qu'ils connaissent les coutumes de la population locale et ne s'aliènent pas les gens qu'ils viennent aide »

Après la phase de formation collective, les soldats doivent fréquenter l'École de langues des forces spéciales de la Special Operations Academic Facility, à Fort Bragg, en Caroline du Nord. Cette phase peut prendre de six mois à un an[53]. On ne saurait surestimer l'importance de la formation linguistique pour les spécialistes en guerre non conventionnelle; les avantages de parler la langue du pays ont été manifestes lors du déploiement des équipes Jedburg et des groupes opérationnels dans les territoires occupés pendant la Seconde Guerre mondiale. Les soldats reçoivent également une formation *culturelle* approfondie afin qu'ils connaissent les coutumes de la population locale et ne s'aliènent pas les gens qu'ils viennent aider[54].

Pour demeurer derrière les lignes ennemies pendant de longues périodes, les soldats doivent survivre dans un environnement hostile et ne pas être pris par les forces militaires locales ou les autres autorités. Selon le capitaine Shaw, ancien officier du Long Range Desert Group, « survivre dans la dépression du Qatar ou dans la mer de sable en juin ou encore dans le Gebel Akhdar en février est une science qui, sur le terrain, devient un art. Il faut apprendre à affronter chaque jour des conditions extrêmes (chaleur, soif, froid, pluie et fatigue) tout en conservant l'énergie physique et la résistance mentale nécessaires pour atteindre l'objectif ultime : gagner la guerre[55] ».

Aux États-Unis, ce type de conditionnement s'acquiert lors des phases de formation et est renforcé pendant le cours de survie, d'évasion, de résistance et de fuite. Ce cours d'une durée de 19 jours se donne au Camp MacKall en Caroline du Nord. Il enseigne les techniques de survie, d'évasion, de résistance et de fuite, et apprend aux soldats à survivre s'ils sont séparés de leur unité. Les participants apprennent également à se nourrir avec ce qu'il y a dans la nature, à échapper à une force hostile et à rejoindre les forces alliées, et à éviter d'être capturés.

Si des soldats *sont capturés*, leur formation les prépare à résister aux manœuvres des ennemis pour se servir d'eux et à s'évader. Les cours peuvent comporter des présentations

Insigne du COMFOSCAN

d'anciens prisonniers de guerre relatant leurs expériences et expliquant comment ils ont survécu à l'épreuve. Un exercice final clôture le cours[56]. Une fois toutes les phases terminées, les soldats sont affectés à leurs unités ou, selon les exigences particulières de celles-ci, ils suivront parfois une formation supplémentaire. Quel que soit le cas, à ce stade-là, ils sont considérés comme des spécialistes de la guerre non conventionnelle.

Le Canada et l'acquisition de la capacité à mener une guerre non conventionnelle

Bien qu'on ait maintenant la preuve que la guerre non conventionnelle est une capacité polyvalente sur le plan opérationnel, pour bien l'intégrer aux opérations adaptables et dispersées, il faudrait l'exploiter dans le cadre de la guerre combinée. Cela signifie que les activités opérationnelles seraient axées sur la création ou le maintien d'un cadre général d'opérations dispersées, autour desquelles interviendraient les forces conventionnelles. Cependant, pour que la guerre non conventionnelle soit réellement efficace, il faut aussi fournir continuellement un soutien tactique aux forces conventionnelles qui sont dans le théâtre d'opérations. Un tel changement pourrait modifier considérablement les rapports qui ont toujours existé entre les forces d'opérations spéciales, les forces irrégulières et les forces conventionnelles. Une fois ces questions résolues, on pourrait combiner différemment les forces non conventionnelle et conventionnelles, en fonction des situations. C'est cette souplesse qui fait la force de la guerre combinée.

Le pays doit-il se doter de la capacité à mener une guerre non conventionnelle? Il s'agit d'une question actuellement très controversée au sein des forces spéciales américaines. Or cette controverse risque d'influencer la réponse du Canada lorsque cette question se posera pour lui. Bien qu'il possède une des meilleures et des plus polyvalentes forces d'opérations spéciales en Occident, le Commandement américain des opérations spéciales (USSOCOM) semble mener presque exclusivement des missions d'action directe destinées à capturer ou à tuer les terroristes et leurs chefs. Cela, notons-le, fait partie intégrante de la doctrine *Capstone Concept for Special Operations* 2006, selon laquelle, « même si l'USSOCOM doit impérativement mener des opérations d'action directe chirurgicales à l'échelle régionale et mondiale, les forces d'opérations spéciales interarmées doivent être en mesure de maintenir une présence continuelle avec [...][57] ».

La priorité donnée aux actions directes a été très critiquée et n'a pas nécessairement donné les résultats escomptés. Les auteurs d'une thèse de la Naval Postgraduate School de Monterey, en Californie, Steven Basilici et Jeremy Simmons, pensent que « après le départ des talibans, l'armée a pu donner aux équipes d'opérations spéciales l'ordre de "capturer ou de tuer" des cibles dites de grande importance. Ils poursuivent : « Les militaires n'ont pas compris la situation, après la chute des talibans. Au lieu d'adopter des solutions basées sur la dynamique du conflit, ils ont préféré poursuivre les opérations de contre-force au détriment des opérations indigènes[58]. »

Max Boot, un chercheur expert en guerre contemporaine, décrit ainsi les résultats de ces mesures : « quoique cette stratégie soit parfois payante, comme dans le cas de la capture de Saddam Hussein et de l'assassinat d'Abu Musab al-Zarqawi, [...] pour les grands mouvements terroristes décentralisés, l'immobilisation de chefs ennemis ne constitue qu'un revers temporaire. Selon lui, pour obtenir de bons résultats dans le contexte opérationnel actuel, il faut donner plus d'importance aux « tâches plus difficiles et moins prestigieuses : apporter la sécurité, favoriser le développement économique et politique et diffuser les nouvelles susceptibles de rallier la population, par exemple[59]. » Comme il le souligne à juste titre selon nous, ces tâches relèvent de la guerre non conventionnelle.

Ici, la capacité de mener une guerre non conventionnelle devrait de toute évidence incomber au Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN), mais il faudrait alors régler un certain nombre de questions. Tout d'abord, il faudrait que ce Commandement acquière une capacité bien distincte. En raison du manque de ressources, cela ne pourrait se faire qu'au détriment des capacités actuelles, notamment en donnant un rôle moins important aux unités d'action directe du Commandement.

Ce changement pourrait être difficile. Depuis les 20 dernières années, les forces d'opérations spéciales du Canada sont centrées sur les unités d'action directe, comme la Deuxième force opérationnelle interarmées (FOI 2). En fait, la culture institutionnelle du COMFOSCAN est dérivée des opérations de lutte antiterroriste et de l'importance accordée aux actions directes. Une telle façon de penser n'est pas prête de changer, d'autant que la « guerre à la terreur » des Américains accroît la demande pour ce type de missions et, ce faisant, confirme la conception de la structure des forces qui prévaut actuellement[60].

La nécessité d'aligner les opérations des forces spéciales sur la nouvelle doctrine de l'armée de terre est un autre élément dont il faudrait tenir compte si l'on envisageait de se doter d'une capacité à mener une guerre non conventionnelle. Pour obtenir la coordination requise, les forces d'opérations spéciales devraient être intégrées à l'équipe des opérations terrestres, ce qui demanderait un important changement de culture pour l'armée de terre et le COMFOSCAN. Finalement, même si ce dernier se dotait d'une telle capacité, il est peu probable qu'il accepterait le type d'intégration nécessaire pour la réussite de l'entreprise. Pour les raisons susmentionnées, l'armée de terre devrait envisager de créer sa capacité à mener une guerre non conventionnelle. Elle pourrait ainsi modifier la capacité en fonction des exigences des opérations adaptables et dispersées, au lieu d'avoir à négocier l'affectation des effectifs avec les autres commandements, ce qui risque de réduire l'efficacité de ce type d'opérations.

Conclusion

Il ne fait aucun doute que les opérations adaptables et dispersées offrent un grand potentiel et, avec quelques améliorations, elles représentent, selon nous, la voie à suivre pour l'armée de terre de demain. Cependant, dans leur forme actuelle, les concepts de base des opérations adaptables et dispersées conviennent mieux aux mesures anti-insurrectionnelles qu'aux opérations conventionnelles. Or les mesures anti-insurrectionnelles relèvent d'un concept unidimensionnel qui constitue une limitation et ne devrait pas être intégré aux Forces canadiennes de demain. Une façon de surmonter cette difficulté consisterait à créer une capacité à mener une guerre non conventionnelle qui relierait le concept de guerre combinée aux opérations adaptables et dispersées. L'armée de terre aurait ainsi plus de souplesse pour réagir aux menaces imprévues susceptibles de planer sur l'environnement de sécurité. Cette souplesse tient au fait que la guerre non conventionnelle est une capacité modulaire utilisable au sein des opérations adaptables et dispersées ou de façon indépendante pour mener d'autres opérations spéciales qui pourraient être dans l'intérêt national. Jusqu'ici, la guerre non conventionnelle n'a jamais été pleinement exploitée, même par les Américains qui l'ont initialement conçue. Peut-être en est-on arrivé au point où l'armée canadienne devrait donner l'exemple au monde. Le temps est venu de commencer à intégrer la capacité de mener une guerre non conventionnelle dans les opérations adaptables et dispersées, et de mieux intégrer les forces d'opérations spéciales dans les opérations conventionnelles au niveau tactique. Il nous suffira pour cela d'opérer un retour au futur.

RMC

DND photo

NOTES

1. Steven Metz, « New Challenges and Old Concepts: Understanding 21st Century Insurgency », *Parameters*, vol. 37, nº 4, hiver 2007-2008, p. 22-23.
2. Ministère de la Défense nationale, *Opérations terrestres 2021 : Opérations adaptables et dispersées – Le concept d'emploi de la force de l'Armée de terre canadienne de demain*, Kingston (Ontario), Direction des concepts et schémas de la Force terrestre, 2007, p. 2.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*, p. 16.
6. *Ibid.*, p. 20-21.
7. Cela tient au fait que, pour attaquer simultanément absolument tout l'espace de bataille, il faut un enchaînement plus complexe des opérations.
8. On pourrait rétorquer que cette idée est erronée parce qu'elle repose sur la logique de la guerre froide. La raison en est que dans les opérations simultanées qui utilisent une approche fondée sur les effets il y a une concrétion des effets. C'est vrai, bien entendu. Mais plus la force est importante, plus la zone d'attaque est vaste, plus le nombre de ressources nécessaires est élevé. C'est inévitable.
9. *Ibid.*, p. 21. D'après le document, de telles opérations se dérouleront lorsque « l'adversaire pourra rassembler localement plus de puissance de combat que la force dispersée. »
10. Aux fins du présent article, les forces irrégulières sont les milices, l'infanterie légère et les forces indigènes. On peut avoir recours à des forces conventionnelles légères sur le plan tactique s'il n'y a aucune force indigène ou si celle-ci ne peut mener les opérations. Les unités conventionnelles sont des unités moyennes ou lourdes menant une guerre de manœuvre.
11. Thomas M. Huber (éditeur), *Compound Warfare That Fatal Knot*, Fort Leavenworth (Kansas) : Army Command and General Staff College Press, 2002.
12. *Ibid.*
13. Huber précise : « Bien que le modèle de guerre combinée présenté ici soit simple, dans l'espoir qu'il servira facilement de cadre d'analyse, le lecteur ne doit pas oublier que l'Histoire présente un grand nombre de cas de guerre combinée. Comme dans la plupart des autres domaines militaires, la théorie est simple et la réalité, complexe. Selon le modèle de guerre conventionnelle, l'un des camps utilise des méthodes de guerre conventionnelle, l'autre non. En réalité, les deux camps ont recours à des méthodes de guerre conventionnelle. Dans la plupart des cas de guerre combinée, un camp a utilisé surtout ces méthodes et l'autre camp les a utilisées uniquement quand il a pu. D'après le modèle, il existe deux types de forces, régulières ou conventionnelles et irrégulières ou de partisans. Plusieurs types de milices régionales mobiles se situent entre ces deux pôles et peuvent influer considérablement sur la capacité de l'opérateur de guerre conventionnelle. En d'autres termes, il peut exister divers types de forces intermédiaires entre les modèles de forces régulières et irrégulières présentés ici à des fins de simplicité. » Voir *Ibid.*, p. 2-5.
14. Voir Gérard Chaliand, *Guerrilla Strategies An Historical Anthology from the Long March to Afghanistan*, Berkeley (Californie) : University of California Press, 1982, p. 1-32.
15. Huber explique clairement (p. 312) : « bien que le cadre analytique du concept de guerre combinée soit informatif et éclairant, ce qui est une importante caractéristique, cet ouvrage ne prétend nullement qu'il s'agit d'un modèle quantitatif ou prédictif, du moins pas en matière de méthode expérimentale scientifique. S'il permet de définir un modèle historique significatif, il ne peut servir de modèle rigide. Il doit plutôt être abordé comme un cadre souple intégrant facilement d'innombrables autres variables comme la géographie, les forces sociales, la culture, la motivation et le rôle des personnalités qui façonnent le cours et l'issue des événements. *Ibid.*, p. 308.
16. Bernd Horn, *Forging a Nation: Perspectives on the Canadian Military Experience*, St. Catharines (Ontario) : Vanwell Publishing Limited, 2002, p. 46-47.
17. Michael D. Pearlman, *The Wars of Colonial North America 1690-1763*, dans Huber, p. 39-40.
18. Dans Huber, p. 92. L'auteur mentionne que les analystes chiffrent à environ 50 000 hommes le nombre de partisans espagnols. Même si l'on ajoute ce chiffre à la force conventionnelle de Wellington, les Français bénéficiaient d'un avantage de près de 2,2 pour 1. Voir aussi David G. Chandler, « Wellington in the Peninsula », p. 155-165; David G. Chandler, *On the Napoleonic Wars*, Londres (Angleterre), Greenhill, 1994, p. 156-174; et David G. Chandler, « Wellington and the Guerrillas », p. 166-180, dans Chandler, p. 172.
19. Il faut noter que, d'un point de vue historique, la guerre combinée a souvent été utilisée par des forces plus faibles afin d'obtenir un avantage sur des armées plus fortes et plus nombreuses. Cela devrait intéresser les forces occidentales, qui réduisent leurs effectifs afin de remplacer les soldats sur le terrain par la technologie.
20. Max Boot, agrégé supérieur de recherche en études de sécurité nationale au Conseil des relations extérieures, présentation au House Armed Services Subcommittee on Terrorism, Unconventional Threats, and Capabilities, le 29 juin 2006. Boot explique que « les forces spéciales ont l'impression que le SOCOM préfère leur confier des raids plus spectaculaires, du type de ceux des équipes de formation et d'intervention spéciale plutôt que des missions plus discrètes, mais tout aussi capitales. » Un colonel des forces spéciales récemment retraité écrit à l'auteur : « le problème avec le SOCOM est qu'il souffre d'un manque d'équilibre. La majeure partie du personnel de commandement et de planification est issue des forces d'action directe, qui ne savent rien de la guerre non conventionnelle. Si ces personnes manifestent un certain intérêt pour ce type d'intervention, c'est à titre de facilitateurs d'opérations d'action directe. Autrement dit, elles veulent sélectionner minutieusement les techniques mises au point pour la guerre non conventionnelle et les utiliser dans les opérations de commandos conventionnelles. »
21. *Ibid.*, p. 4-5.
22. Département de la Défense, *Doctrine for Joint Special Operations Joint Publication 3-0517*, Washington (D.C.), département de la Défense, décembre 2003, p. 2-7.
23. Roy Maclaren, *Canadians Behind Enemy Lines: 1939-1945*, Vancouver (Colombie-Britannique) : University of British Columbia Press, 2004, p. 1-2. Le cabinet de guerre britannique a mis sur pied le Bureau des opérations spéciales le 22 juillet 1940 dans le but, entre autres, de « coordonner toute action, sous forme de subversion et de sabotage, contre l'ennemi à l'étranger. » Il n'était pas spécifiquement question de la guerre non conventionnelle.
24. *Ibid.*, p. 602-605.
25. Denis Rigden, *How To Be A Spy: The World War II SOE Training Manual*, Toronto (Ontario) : Dundurn Group, 2004, p. 1-3.
26. *Ibid.*, p. 1-2.
27. Patrick K. O'Donnell, Operatives, *Spies, and Saboteurs: The Unknown Story of the Men and Women of World War II's OSS*, Londres (Angleterre) : Free Press, 2004, p. xv.
28. *Ibid.*, p. xv.
29. *Ibid.*, p. 58.
30. Ian Southerland, « The OSS Operations Groups: Origin of Army Special Forces », *Special Warfare Magazine*, vol. 15, nº 2, juin 2002, p. 10.
31. En fait, vers la fin de la guerre, la capacité des forces d'opérations spéciales à mener des opérations autonomes de longue durée était devenue un de ses atouts. Cela était dû en grande partie au fait que, après avoir mené essentiellement des missions d'action directe de courte durée dans les premières années de la guerre, elles ont assumé des tâches plus spécialisées dont la réussite exigeait un engagement à long terme. Finalement, les missions d'action directe, qui entraînaient des pertes très élevées, ont été confiées à des forces traditionnelles très spécialisées, mais en cas de besoin elles pouvaient toujours être confiées à des unités des forces d'opérations spéciales.
32. *The History of the 10th Special Forces Group (Airborne)*, p. 1, <http://www.soc.mil/SF/history.pdf> (le 10 janvier 2003).
33. Sam Young, « A Short History of SF assessment and Selection », *Special Warfare Magazine*, mai 1996, p. 23.
34. Ian Southerland, p. 10-11. « On a ajouté un réparateur de radio à l'équipe A, car les équipes opérationnelles des forces spéciales avaient eu des problèmes avec l'équipement de communications. L'échelon supérieur dans les groupes opérationnels fonctionnait d'une manière semblable à ce qui était prévu pour l'équipe B, le détachement du district B des forces d'opérations spéciales. »
35. Robert M. Cassidy, « The Long Small War: Indigenous Forces for Counterinsurgency », *Parameters*, été 2006, p. 55-56.
36. Ibid.
37. *Ibid.*, p. 56.
38. *Ibid.*, p. 58-59.
39. *Ibid.*, p. 58-59.
40. *Ibid.*, p. 59-60.
41. John T. Carney et Benjamin F. Schemmer, *No Room for Error: The Covert Operations of America's Special Tactics Units From Iran to Afghanistan*, San Fancisco (Californie) : Presidio Press Book, Random House Publishing Group, 2002, p. 13.

42. *Ibid.*, p. 13.
43. US Army Special Operations Support Command (SOCOM). *Special Forces "A" Team Organizational Structure: Fact Sheet*, <http: //www.soc.mil/SF/SF_default.htm> (le 10 juillet 2005). Cette organisation – l'Afghanistan en est la preuve – fournit l'encadrement idéal pour former et diriger de petites unités opérationnelles de partisans. Lors d'opérations de guerre non conventionnelle, les forces d'opérations spéciales et les forces partisanes sont normalement appelées à exécuter des missions de reconnaissance et des missions d'action directe, mais leurs compétences peuvent varier. En fin de compte, la guerre non conventionnelle est la mission principale la plus polyvalente pour un pays.
44. L'instruction des forces spéciales américaines comporte les phases suivantes : phase I, évaluation et sélection des membres; phase II, tactiques pour petites unités; phase III, instruction spécifique aux groupes professionnels militaires; phase IV, exercice de synthèse (Robin Sage); phase V, formation linguistique et phase VI, survie, évasion, résistance et fuite. Voir <http://www.soc.mil/SF/SF_default.htm> (10 juillet 2005).
45. Tom Clancy et Carl Stiner, *Shadow Warriors: Inside the Special Forces*, New York (New York) : Penguin and Putnam, 2002, p. 132-134.
46. *Ibid.*, p. 132-133.
47. Département de la Défense, *Special Forces Assessment and Selection: Overview of SFAS and "Q" Course*, [en ligne] <http://www.goarmy.com/job/branch/sorc/sf/sfas.htm> (14 décembre 2003).
48. Tom Clancy, p. 133.
49. *Ibid.*, p.133-134. Voir la description de la formation des candidats aux forces spéciales à <http://www.globalsecurity.org/military/agency/army/jfksws-training.htm> (1er janvier 2005).
50. *Special Forces Assessment and Selection*, p. 1-4.
51. *Ibid.*
52. *Ibid.*
53. *Ibid.*, voir aussi <http://www.globalsecurity.org/military/agency/army/jfksws-training.htm> (1er janvier 2005).
54. L. Marquis, *Unconventional Warfare: Rebuilding U.S. Special Operations Forces*, Washington (D.C.), Bookings Institution Press, p. 20-40.
55. Shaw Kennedy, *The Long-Range Desert Group* San Francisco (Californie) : Presidio Press, 1989, p. 18-19.
56. Special Air Service, <http://www.specwarnet.com/europe/sas.htm> (2 février 2004).
57. United States Special Operations Command, *Capstone Concept for Special Operations*, Washington (D.C.), département de la Défense, 2006, p. 6.
58. Steven Basilici et Jeremy Simmons, *Transformation: A Bold Case for Unconventional Warfare*, Monterey (Californie), Naval Postgraduate School, juin 2004, p. 75.
59. Max Boot, présentation au House Armed Services Subcommittee on Terrorism, Unconventional Threats, and Capabilities, 29 juin 2006.
60. Le principal argument sera probablement qu'une puissance militaire comme les États-Unis peut doter ses forces d'opérations spéciales d'un large éventail de capacités, ce qui n'est pas le cas de plus petits pays comme le Canada. Celui-ci doit donc établir des priorités, en se basant sur le rapport qualité-prix. Une unité de guerre non conventionnelle représente la solution idéale, selon nous, car, en plus de fournir les compétences nécessaires pour mener des missions de guerre non conventionnelle, ce type d'unité peut effectuer des missions d'action directe et de reconnaissance spéciale incombant habituellement à une capacité de type Special Air Service. À ce propos, si le COMFOSCAN s'était doté d'une capacité à mener une guerre non conventionnelle au lieu d'un Régiment d'opérations spéciales, il aurait pu intégrer les meilleurs éléments de cette capacité à la force opérationnelle interarmée et, ce faisant, donner aux Canadiens une capacité « verte ». Il aurait ainsi été possible de doubler le nombre de forces d'opérations spéciales vertes, d'accroître la souplesse et d'améliorer les capacités. Les missions d'action directe peuvent être menées par l'armée de terre et les besoins en effectifs supplémentaires, comblés par des troupes de type aéroporté. Une telle mesure aurait permis de se concentrer sur l'essentiel et d'offrir une polyvalence optimale.

DND photo IS2009-1014-09 by Sergeant Paz Quille

Un ingénieur de combat du 4e Régiment de soutien d'ingénierie, l'adjudant maître Andy Walsh, entraîne un soldat afghan, le 4 juin 2009.

DRDC Toronto

Quartier général du Groupe des opérations interarmées.

LA CONCEPTION SYSTÉMIQUE DES OPÉRATIONS : UN MOYEN DE LIBÉRER LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DES CHAÎNES DE LA LINÉARITÉ

par Matthew Lauder

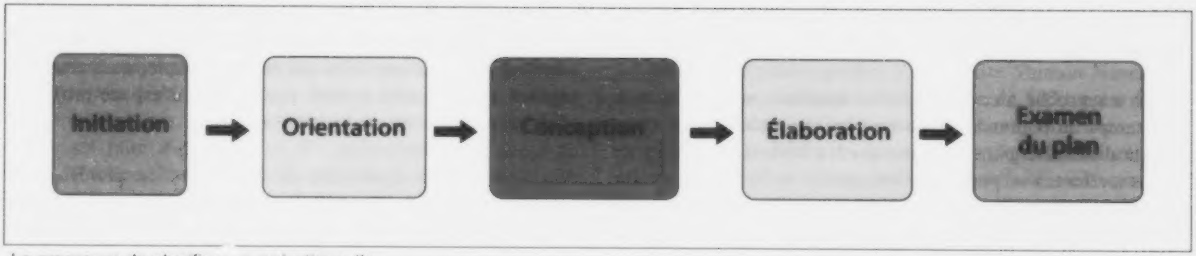
Introduction

Nos forces armées utilisent le processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes pour concevoir et élaborer des plans aux niveaux stratégique et opérationnel[1]. Il s'agit d'une méthode de planification analytique et linéaire[2] qui se fonde sur les méthodes normatives classiques[3] de prise de décision employées dans toute la gamme des opérations militaires. La principale raison d'être de ce processus est de donner aux commandants un moyen de réaliser des objectifs stratégiques dans le cadre d'un plan d'action unifié et de fournir à l'état-major de planification l'infrastructure prescriptive lui permettant de concevoir et de comparer plusieurs modes d'action pour que le commandant choisisse le plan qui deviendra exécutable.

Même s'il est employé par l'OTAN, le processus de planification (et des méthodes de planification semblables comme le Military Decision Making Process utilisé par l'Armée des États-Unis) a été jugé inefficace[4]. Les détracteurs des méthodes analytiques de planification estiment qu'elles limitent la capacité des planificateurs à comprendre les espaces-problèmes non linéaires très complexes et très changeants qui caractérisent l'environnement opérationnel contemporain (par exemple, les insurrections et les catastrophes humanitaires)[5]. Ils ajoutent que les méthodes analytiques sont intrinsèquement rigides, lourdes et chronophages, et qu'elles restreignent inutilement la participation du commandant à la planification[6]. Et surtout, ils soulignent l'écart qui sépare la méthode telle qu'elle est officiellement présentée dans la doctrine et telle qu'elle est appliquée; ils font remarquer que les commandants ont tendance à s'écarter de l'approche officielle en modifiant ou en éliminant certaines étapes du processus[7,8]. Le major Dalton signale que les Forces canadiennes éprouvent une certaine « insatisfaction » à l'égard du processus de planification et qu'elles vivent peut-être ce qu'il appelle une « crise des théories » en matière de conception des opérations[9]. Étant donné ces lacunes, plusieurs théoriciens et praticiens militaires jugent que les forces armées ont besoin d'un autre mode de planification, plus précisément d'une méthode basée sur un processus décisionnel « naturaliste »[10].

La conception systémique des opérations pourrait s'avérer un outil de planification répondant à ce critère. Mise au point par les Forces israéliennes de défense, elle favorise en effet la prise de décision naturaliste, qui fait appel au discours,

Matthew A. Lauder *est un scientifique de la Défense travaillant à Recherche et développement pour la Défense Canada (RDDC), à Toronto, au sein de la section de l'Intention de l'adversaire. Il poursuit des recherches sur l'extrémisme, la radicalisation, les opérations de contre-insurrection et les opérations d'influence.*



Le processus de planification opérationnelle

à l'itération, au savoir, à l'expérience et à l'intuition. Bien que cette approche ne soit pas nouvelle, elle a récemment attiré l'attention de certains cercles militaires aux États-Unis, aux Pays-Bas et au Canada; certains spécialistes y voient même une solution de rechange au processus de planification opérationnelle[11,12]. Les partisans de cette méthode soutiennent qu'elle est plus efficace que le processus de planification parce qu'elle est moins structurée et prend moins de temps. Ils ajoutent qu'elle permet aux planificateurs d'assimiler de nouvelles données, de modifier plus facilement leurs hypothèses, et de donner à toutes les personnes concernées une meilleure connaissance de la situation.

Cet article avancera que la conception systémique des opérations est une méthode de planification opérationnelle efficace, surtout dans les environnements complexes et non linéaires, et que les Forces canadiennes devraient l'adopter comme solution de rechange au processus de planification opérationnelle. Pour ce faire, nous commencerons par donner un aperçu des deux principales approches décisionnelles (analytique et naturaliste), puis nous présenterons brièvement les lacunes du processus de planification et nous finirons par un survol de la conception systémique des opérations. Dans le cadre restreint de cet article, il n'est pas possible de fournir une analyse exhaustive des limites du processus de planification ni un exposé détaillé de la conception systémique.

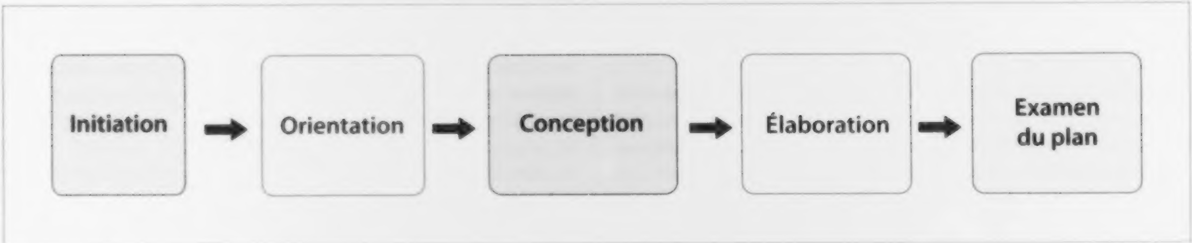
Approches analytiques et approches naturalistes

Il y a deux principaux modes d'approches à la prise de décision : 1) le modèle classique ou normatif, regroupant ce qu'on appelle généralement les approches *analytiques*, et 2) les approches décisionnelles dites *naturalistes*[13], aussi appelées approches de « décision en situation ». Les approches analytiques sont formalistes, très structurées et linéaires; elles consistent à analyser systématiquement des données discrètes, à en tirer des conclusions, puis à faire une synthèse des résultats. Elles permettent aux planificateurs militaires de décomposer l'espace-problème en composantes discrètes avant de faire la synthèse des résultats de l'analyse et de proposer une solution. Employées lors du processus de planification, elles permettent généralement d'envisager et d'évaluer de nombreux modes d'action avant de choisir le plus efficace et de dresser un plan d'action. Comme nous l'avons vu plus haut, le processus de planification opérationnelle est une approche décisionnelle analytique.

Le principe de base des approches décisionnelles naturalistes (comme les modes de décision induite par reconnaissance ou récognitive)[14] est qu'elles se fondent sur la façon dont les experts réfléchissent et prennent des décisions dans un environnement complexe et changeant[15]. Ces méthodes favorisent les modes naturels de réflexion et de prise de décision et les mettent à profit en se basant sur l'observation, l'expérience, le savoir et l'intuition pour réagir à des situations d'urgence, chaotiques, instables ou comportant des enjeux élevés[16]. Elles reposent sur l'idée qu'il n'est pas possible de quantifier complètement l'espace-problème et de trouver une solution par le biais d'une analyse linéaire. Contrairement aux approches de planification analytiques, les modèles naturalistes permettent aux planificateurs d'examiner l'espace-problème de manière holistique, puis de dresser un plan d'action et de le modifier jusqu'à ce qu'il soit exécutable. Les approches naturalistes sont aussi itératives, ce qui signifie que les planificateurs peuvent passer d'une étape à une autre pour concevoir un plan d'action exécutable. À l'instar du modèle de décision récognitive, la conception systémique des opérations est centrée sur l'acquisition d'une plus grande connaissance de la situation et d'une meilleure compréhension de l'espace-problème aux fins de l'élaboration d'un plan d'action fondé sur des critères de faisabilité[17].

Survol du processus de planification opérationnelle

Le processus de planification opérationnelle est le modèle normalisé employé par les Forces canadiennes et l'OTAN pour leurs opérations conjointes. Il comprend un certain nombre d'étapes essentielles (initiation, orientation, conception, élaboration et examen du plan) dont chacune comporte de multiples sous-étapes. Le commandant en assume la direction et son état-major, l'exécution : le commandant présente l'objectif de la mission et l'état-major propose des modes d'action parmi lesquels le commandant choisira le plus efficace[18]. Ce processus fonctionne ainsi : les planificateurs, généralement regroupés en petites équipes relativement indépendantes, décomposent l'espace-problème en éléments discrets, dont ils analysent séquentiellement chaque composante, et ils proposent des modes d'action dont ils font l'examen critique. Bien qu'il soit linéaire et formaliste, le processus de planification opérationnelle est censé être itératif afin de permettre aux planificateurs de passer d'une étape à une autre pour résoudre des problèmes complexes. On l'a également voulu flexible en ce sens que le commandant, sans changer les objectifs ni les étapes du processus, peut exclure ou modifier certaines tâches de planification (c'est-à-dire des sous-fonctions des étapes essentielles) lorsque les délais sont trop serrés.



Le processus de planification opérationnelle

à l'itération, au savoir, à l'expérience et à l'intuition. Bien que cette approche ne soit pas nouvelle, elle a récemment attiré l'attention de certains cercles militaires aux États-Unis, aux Pays-Bas et au Canada; certains spécialistes y voient même une solution de rechange au processus de planification opérationnelle. Les partisans de cette méthode soutiennent qu'elle est plus efficace que le processus de planification parce qu'elle est moins structurée et prend moins de temps. Ils ajoutent qu'elle permet aux planificateurs d'assimiler de nouvelles données, de modifier plus facilement leurs hypothèses, et de donner à toutes les personnes concernées une meilleure connaissance de la situation.

Cet article avancera que la conception systémique des opérations est une méthode de planification opérationnelle efficace, surtout dans les environnements complexes et non linéaires, et que les Forces canadiennes devraient l'adopter comme solution de rechange au processus de planification opérationnelle. Pour ce faire, nous commencerons par donner un aperçu des deux principales approches décisionnelles (analytique et naturaliste), puis nous présenterons brièvement les lacunes du processus de planification et nous finirons par un survol de la conception systémique des opérations. Dans le cadre restreint de cet article, il n'est pas possible de fournir une analyse exhaustive des limites du processus de planification ni un exposé détaillé de la conception systémique.

Approches analytiques et approches naturalistes

Il y a deux principaux modes d'approches à la prise de décision : 1) le modèle classique ou normatif, regroupant ce qu'on appelle généralement les approches *analytiques*, et 2) les approches décisionnelles dites *naturalistes*, aussi appelées approches de « décision en situation ». Les approches analytiques sont formalistes, très structurées et linéaires; elles consistent à analyser systématiquement des données discrètes, à en tirer des conclusions, puis à faire une synthèse des résultats. Elles permettent aux planificateurs militaires de décomposer l'espace-problème en composantes discrètes avant de faire la synthèse des résultats de l'analyse et de proposer une solution. Employées lors du processus de planification, elles permettent généralement d'envisager et d'évaluer de nombreux modes d'action avant de choisir le plus efficace et de dresser un plan d'action. Comme nous l'avons vu plus haut, le processus de planification opérationnelle est une approche décisionnelle analytique.

Le principe de base des approches décisionnelles naturalistes (comme les modes de décision induite par reconnaissance ou récognitive) est qu'elles se fondent sur la façon dont les experts réfléchissent et prennent des décisions dans un environnement complexe et changeant. Ces méthodes favorisent les modes naturels de réflexion et de prise de décision et les mettent à profit en se basant sur l'observation, l'expérience, le savoir et l'intuition pour réagir à des situations d'urgence, chaotiques, instables ou comportant des enjeux élevés. Elles reposent sur l'idée qu'il n'est pas possible de quantifier complètement l'espace-problème et de trouver une solution par le biais d'une analyse linéaire. Contrairement aux approches de planification analytiques, les modèles naturalistes permettent aux planificateurs d'examiner l'espace-problème de manière holistique, puis de dresser un plan d'action et de le modifier jusqu'à ce qu'il soit exécutable. Les approches naturalistes sont aussi itératives, ce qui signifie que les planificateurs peuvent passer d'une étape à une autre pour concevoir un plan d'action exécutable. À l'instar du modèle de décision récognitive, la conception systémique des opérations est centrée sur l'acquisition d'une plus grande connaissance de la situation et d'une meilleure compréhension de l'espace-problème aux fins de l'élaboration d'un plan d'action fondé sur des critères de faisabilité.

Survol du processus de planification opérationnelle

Le processus de planification opérationnelle est le modèle normalisé employé par les Forces canadiennes et l'OTAN pour leurs opérations conjointes. Il comprend un certain nombre d'étapes essentielles (initiation, orientation, conception, élaboration et examen du plan) dont chacune comporte de multiples sous-étapes. Le commandant en assume la direction et son état-major, l'exécution : le commandant présente l'objectif de la mission et l'état-major propose des modes d'action parmi lesquels le commandant choisira le plus efficace. Ce processus fonctionne ainsi : les planificateurs, généralement regroupés en petites équipes relativement indépendantes, décomposent l'espace-problème en éléments discrets, dont ils analysent séquentiellement chaque composante, et ils proposent des modes d'action dont ils font l'examen critique. Bien qu'il soit linéaire et formaliste, le processus de planification opérationnelle est censé être itératif afin de permettre aux planificateurs de passer d'une étape à une autre pour résoudre des problèmes complexes. On l'a également voulu flexible en ce sens que le commandant, sans changer les objectifs ni les étapes du processus, peut exclure ou modifier certaines tâches de planification (c'est-à-dire des sous-fonctions des étapes essentielles) lorsque les délais sont trop serrés.

Critiques du processus de planification opérationnelle

On a reproché à ce processus sa lourdeur, sa rigidité et le temps qu'il prend. Comparant les approches analytiques et naturalistes, Bergstrand estime que les méthodes analytiques sont excellentes « pour décider quelle voiture choisir, ou encore où cantonner une unité militaire en temps de paix », mais qu'elles tendent à s'avérer sérieusement inadéquates quand il faut les mettre en application dans des situations opérationnelles urgentes ou inédites[19,20]. À partir de l'observation du 1er Groupe-brigade mécanisé du Canada lors de l'exercice *Virtual Ram*, David Bryant, qui travaille à Recherche et Développement pour la Défense Canada, en est venu aux mêmes conclusions : le processus de planification opérationnelle « ne convient pas parfaitement à la planification militaire », surtout dans les situations d'urgence et d'incertitude qui caractérisent la conduite de la guerre[21]. Même si les approches analytiques peuvent être efficaces dans un environnement contrôlé, dans la pratique, la résolution des problèmes est souvent interactive, itérative et moins linéaire[22,23]. Dans son étude de la performance de commandement et de contrôle, le chercheur Gary Klein a remarqué que les décideurs chevronnés emploient le plus souvent un mode de décision naturaliste dans les situations très mouvementées où l'urgence est la plus pressante[24]. Ainsi, les planificateurs militaires tendent à dévier de la ligne officielle tracée par le processus de planification opérationnelle (tel que le présente la doctrine) lorsqu'ils se trouvent dans un contexte opérationnel. Il leur arrive souvent de modifier le processus et, dans certains cas, ils l'abandonnent complètement au profit d'approches naturalistes[25].

Une des principales critiques émises à l'égard du processus de planification est qu'il demande des efforts inutiles, car il exige la production et l'évaluation de nombreux modes d'action. Fondamentalement, il oblige l'état-major à consacrer beaucoup de temps à concevoir et à comparer de nombreux modes d'action préliminaires qui seront rejetés en faveur d'un seul plan d'action. Les détracteurs de cette méthode jugent que tout ce travail est une perte de temps, un gaspillage d'énergie, surtout quand rien ne prouve que l'élaboration de plusieurs modes d'action aboutisse à un meilleur plan. Ainsi le chercheur suédois Peter Thunholm a observé que les processus de sélection qui nécessitent la conception de nombreux modes d'action ne donnent pas de solutions plus efficaces que les processus d'élaboration et de modification d'un seul plan d'action[26]. Il note en outre que la personne chargée de résoudre un problème choisit d'ordinaire le premier plan d'action qui a été dressé et rejette tous ceux qui lui sont soumis par la suite[27]. Dans le cadre d'une étude comparant des experts en résolution de problème et des débutants, John Schmitt a pour sa part remarqué que les experts consacrent généralement plus de temps à évaluer une situation avant de former rapidement un plan d'action, tandis que les néophytes passent moins de temps à étudier la situation et beaucoup plus de temps à envisager et à valider toutes sortes de mesures[28]. Bref, les recherches semblent indiquer que ceux qui ont des problèmes à résoudre gagnent en efficacité à bien comprendre l'espace-problème avant de proposer un seul plan d'action.

> **« la conception systémique des opérations est centrée sur l'acquisition d'une plus grande connaissance de la situation et d'une meilleure compréhension de l'espace-problème aux fins de l'élaboration d'un plan d'action fondé sur des critères de faisabilité »**

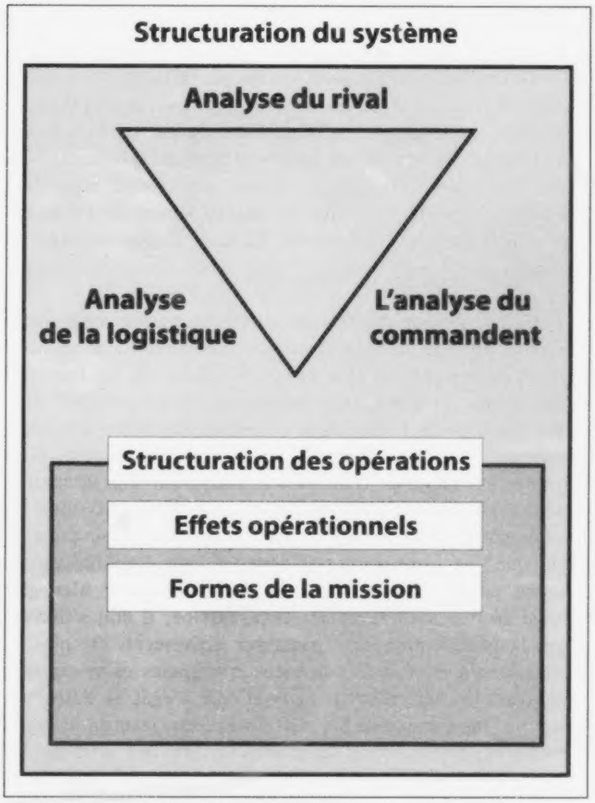
On reproche également au processus de planification opérationnelle de restreindre inutilement la participation du commandant[29]. Bien qu'il ait pour but d'amener le commandant à intervenir dans l'ensemble du processus, sa structure formaliste et linéaire a un effet contraire. Dans la pratique, d'autres impératifs entravent sérieusement la capacité qu'a le commandant de participer à tout le processus. Bref, le commandant ne peut pas être partout à la fois lors du processus de planification et il doit choisir ses interventions. Par conséquent, les diverses fonctions analytiques comme l'élaboration d'un mode d'action, l'analyse de la mission et l'analyse du personnel sont effectuées par un état-major de planification relativement isolé du commandant[30]. Cela pose problème, car le commandant connaît généralement mieux l'espace-problème et les objectifs stratégiques, et cette connaissance est essentielle à l'efficacité de la planification opérationnelle.

En ce sens, certains jugent aussi que le processus de planification opérationnelle est lourd et rigide, dans la mesure où il impose artificiellement des procédures contraignantes à une démarche qui, autrement, serait naturelle. Ils craignent que la structure formaliste du processus n'encourage les planificateurs à considérer chaque étape comme indépendante et séquentielle, ce qui sous-entend que chacune doit être traitée séparément et qu'elle ne peut servir à éclairer les étapes suivantes. Bien que le processus de planification soit censé être itératif, il est souvent très rigide dans la pratique. À cause de sa structure, les planificateurs doivent suivre une série d'étapes et de sous-étapes[31]. Ce processus n'est pas fait pour recevoir irrégulièrement et ponctuellement des renseignements qui exigent une reconceptualisation de l'espace-problème ou une modification des hypothèses au beau milieu d'une étape. Il oblige les planificateurs à mener à terme une étape avant de revenirà une étape précédente pour y intégrer les nouvelles données[32]. Davison fait remarquer que, dans les approches analytiques, le processus doit s'interrompre complètement, sinon les personnes chargées de résoudre le problème doivent attendre la fin de l'étape pour assimiler les nouveaux renseignements : soit le processus s'embourbe, soit les planificateurs risquent d'ajouter l'information trop tard pour qu'elle puisse servir à cette étape[33]. Alors que le processus de planification est axé sur la structure et la linéarité, les recherches montrent que les planificateurs ne suivent pas de manière séquentielle les étapes de la planification. Ils ont tendance à passer d'une étape à une autre pour perfectionner le plan d'action[34,35]. Autrement dit, ils continuent d'ajouter des informations et de réviser leur compréhension et leur évaluation de l'espace-problème tout au long du processus de planification, même lorsqu'ils dressent ou exécutent un plan d'action.

Enfin, on reproche au processus de planification opérationnelle de créer un faux sentiment de certitude. Les approches analytiques se fondent sur l'hypothèse que l'espace-problème est fermé et facile à décomposer. La conduite de la guerre n'est pas un système fermé, toutefois. En réalité, la guerre est faite d'incertitudes. En proposant une gamme de modes d'action, le processus de planification donne la fausse impression que l'on est certain de l'espace de combat et qu'on le comprend très bien. Le chercheur américain Paz note que les approches analytiques donnent de « mauvais résultats dans les situations complexes » parce qu'elles reposent sur le principe que les planificateurs connaissent et comprennent parfaitement la situation[36]. Dalton et Dixon font valoir que le processus de planification opérationnelle échoue d'habitude dans les situations complexes et inédites parce qu'il est conçu pour répondre à des situations plus habituelles et familières comme les guerres motorisées à grande échelle opposant un État à un autre, où chacun connaît son ennemi[37]. Dalton est en outre d'avis que les planificateurs ont besoin d'une nouvelle approche en matière de planification opérationnelle parce que l'espace de combat est aujourd'hui plus embrouillé, complexe et fragmenté que dans les guerres classiques[38].

Survol de la conception systémique des opérations

La conception systémique des opérations pourrait éventuellement remplacer le processus de planification opérationnelle comme outil de planification des opérations dans les nouveaux espaces-problèmes complexes. Contrairement au processus de planification des opérations, c'est une méthode itérative très souple. Adoptée officiellement en 2000 par les Forces israéliennes de défense, elle a été mise au point par le brigadier-général à la retraite Shimon Naveh, en réaction à l'issue ambiguë de la guerre de 1973 entre Israël et les pays arabes[39]. Même s'ils avaient remporté une grande victoire tactique contre les forces arabes, les Israéliens étaient vaincus sur le plan stratégique[40]. Cette défaite a été mise sur le compte de l'incapacité de la Force israélienne de défense à mettre en rapport les gains militaires d'ordre tactique et les objectifs stratégiques dans le cadre du concept d'art opérationnel, lacune que Naveh a qualifiée de « crise cognitive »[41]. À la suite de cette expérience, les militaires israéliens ont remis en question l'utilité des approches analytiques[42] et ont commencé à chercher une méthode de planification plus efficace, traitant l'environnement opérationnel de façon holistique. Cette recherche a donné naissance à la conception systémique des opérations[43,44].



Conception systémique des opérations

La conception systémique des opérations a pour but d'aider les commandants à planifier les opérations en utilisant la pensée systémique, méthode qui aide les planificateurs à comprendre les relations non linéaires de l'espace de combat[45,46]. La pensée systémique, fondée sur la théorie générale des systèmes et la théorie de la complexité[47], considère l'espace-problème comme un système composé d'éléments où chaque composante agit différemment si on l'isole de son environnement ou des autres éléments du système[48,49,50]. Plus particulièrement, la pensée systémique examine les interactions entre les éléments d'un système. Il s'agit d'une méthode de compréhension des systèmes dans une perspective élargie plutôt que d'un examen des parties ou des activités isolées d'un système. Selon cette approche, la clé de la compréhension d'un système se trouve dans la synthèse des éléments qui le composent[51]. La pensée systémique traite donc de l'espace-problème en repérant et en définissant les rapports, aussi appelés *tensions*, entre les différents éléments du système. Dans cette optique, on considère que ces tensions sont exploitables et que les actions qui déstabilisent ou influencent ces tensions provoquent un choc systémique, réduisant ainsi les capacités (donc les options) de l'adversaire[52].

Au cours de la dernière décennie, les forces armées israéliennes ont employé la conception systémique des opérations pour mieux comprendre la nature complexe et changeante de l'espace de combat et mettre au point des plans d'opérations. Elles ont ensuite combiné ces connaissances et l'usage de techniques non linéaires d'essaimage (c'est-à-dire l'activité coordonnée d'unités distinctes agissant de manière autonome mais dans le cadre d'une synergie d'ensemble pour atteindre un état final précis) pour porter atteinte au système ennemi[53].

Le discours ou la discussion encadrée

Le discours, qui dans ce contexte signifie un échange verbal et structuré d'idées, est la pierre d'assise de la conception systémique des opérations. Pour Shimon Naveh, le discours (que j'appelle ici discussion *encadrée*)[54] sert à exprimer et à organiser les connaissances, les idées et l'expérience. Saisie sous forme de récit ou de narration, ou

DND photo AR2008-J011-039 by Master Corporal James Nightingale

Opérations interarmées avec la force de sécurité nationale afghane pendant l'opération Janubi Tapu 2, le 25 novembre 2008.

encore d'illustration (comme un graphique ou un schéma conceptuels), la discussion encadrée est le principal outil de conception et de mise au point du plan d'action, qui émergera naturellement de cette discussion exhaustive[55]. Le processus de conception systémique comporte sept discussions encadrées, chacune ayant un but précis (dont il sera question plus loin). Il importe de savoir que ces discussions ne servent pas seulement durant l'élaboration du plan, mais sont employées tout au long du processus, y compris au niveau stratégique. Par exemple, le commandant engagera une discussion encadrée avec le responsable de la stratégie et pourra, grâce à sa connaissance de l'espace de combat et aux ressources dont il dispose, négocier et définir clairement l'état final visé sur le plan stratégique[56].

La discussion encadrée n'est pas une simple ou courte conversation entre un commandant et ses subordonnés, mais un dialogue exhaustif, et surtout un échange d'idées et d'expériences personnelles entre des êtres qui sont sur un pied d'égalité. L'objectif de cette discussion est d'explorer l'espace-problème par le truchement d'une interaction de groupe positive. Cela ne veut pas dire que la discussion consiste à donner son assentiment aux idées du groupe ou à les confirmer. En fait, la conception systémique des opérations risque peut-être plus que les autres méthodes de présenter les défauts des discussions de groupe, puisqu'elle s'articule autour de ces discussions. La discussion encadrée doit rester neutre et objective et favoriser la participation de tous[57]. Elle est cependant dialectique, car les planificateurs examinent systématiquement tous les aspects de l'espace-problème et cherchent à distinguer le vrai du faux en se basant sur des thèses, des antithèses et des synthèses. L'avantage de cette discussion est qu'elle donne une vision commune de l'espace-problème et que le rassemblement et l'échange des connaissances collectives facilite l'apprentissage et l'adaptation.

La redéfinition des relations entre les planificateurs ainsi qu'entre leur commandant et eux est une condition essentielle à l'utilisation de la discussion encadrée. Il ne faut pas sous-estimer l'influence du pouvoir et de la politique dans les organisations hiérarchisées, surtout militaires. De toute évidence, le grade et l'importance du poste peuvent faire obstacle à l'usage du franc-parler. Pour avoir une discussion encadrée, il faut modifier qualitativement les rapports entre les participants. Plus précisément, le commandant doit faire en sorte que l'environnement soit démocratique, équilibré, et que chacun puisse s'exprimer librement[58]. Même s'il n'est pas obligé de mener ou d'animer la discussion, il doit s'investir dans la planification et y participer activement. De plus, il doit se montrer réceptif aux idées divergentes et se rappeler que, dans le cadre d'un dialogue d'égal à égal, le désaccord n'est pas un manque de loyauté. En encourageant la diversité des idées et en créant une atmosphère qui stimule les idées divergentes ou novatrices, le commandant peut contribuer au processus créatif et le maximiser.

L'itération

Bien qu'il s'agisse d'un processus logique où chaque étape influe sur les étapes suivantes, la conception systémique des opérations n'est pas un processus rigide et contraignant. C'est un processus souple qui permet aux planificateurs de retourner aux étapes précédentes pour ajouter des informations. La conception systémique est basée sur le principe d'un espace-problème qui n'est pas statique et s'adapte aux intrants dans le système[59]. Groen souligne que la perception de l'espace-problème n'est jamais permanente, qu'elle n'est en fait qu'une construction mentale temporaire[60]. Pour prendre en compte ce flux constant, la conception systémique incorpore les itérations, permettant ainsi aux planificateurs de suivre continuellement l'évolution de l'espace-problème et de revenir en arrière pour assimiler les nouvelles informations sans interrompre ni même déranger la planification.

Le processus de conception systémique des opérations

Le processus de planification des opérations par conception systémique se compose de deux phases : la *conception* et la *planification*. Ces deux phases sont fondamentalement différentes, la conception s'attachant à la compréhension de l'espace-problème tandis que la planification donne sa forme définitive à l'action[61]. Il importe de noter que la phase de conception est la première étape du processus (cette phase préliminaire équivaut en grande partie aux étapes d'initiation, d'orientation et d'élaboration du mode d'action et d'examen du plan dans le processus de planification opérationnelle)[62]. Dans l'ensemble, le projet est bâti à partir d'une série d'ébauches, puis, durant la phase de planification, il est transformé en un plan exécutable.

La première phase de la conception systémique des opérations se divise elle-même en deux étapes principales : 1) la structuration du système et 2) la structuration de l'opération; chacune se divise à son tour en multiples sous-étapes. Ces étapes et sous-étapes consistent en des discussions encadrées. Dans son ensemble, la phase de conception comporte sept discussions encadrées qui permettent d'appréhender de manière holistique l'espace-problème et de planifier l'opération en détails. Chacune de ces discussions encadrées a des buts précis et s'appuie sur les précédentes tout en alimentant les suivantes.

La première discussion encadrée est la *structuration du système*. Elle sert à comprendre l'espace-problème par rapport à l'objectif stratégique et consiste à cerner cet espace (c'est-à-dire ce qui a changé et qui nécessite une intervention) avant de définir les systèmes rival, logistique et de commandement comme bases d'analyse. Notons ici que les limites du système ne sont pas absolues et qu'elles peuvent varier à mesure qu'on ajoute des informations ou qu'on modifie les hypothèses.

La deuxième discussion encadrée est *l'analyse du rival*, dont le but est de définir et de décrire le rival en tant que système. Bien que l'on identifie d'ordinaire le rival à l'adversaire, la conception systémique des opérations a un

DND photo KA2005-R105-0403d by Corporal Gaétan Racine

point de vue général, selon lequel le rival peut être tout état ou élément particulier, ami ou ennemi, qu'il faut déranger ou influencer[63]. La définition du rival repose donc sur l'étude de la logique, des motivations, des intentions, des comportements, de la culture et des moyens financiers du rival, ainsi que sur ses rapports avec d'autres entités du système[64]. Elle rend compte des tensions qui peuvent être exploitées au sein du système.

« les diverses fonctions analytiques comme l'élaboration d'un mode d'action, l'analyse de la mission et l'analyse du personnel sont effectuées par un état-major de planification relativement isolé du commandant »

La troisième discussion encadrée, *l'analyse du commandement*, étudie les tensions entre la structure de commandement existante (forces bleues) et celle qu'exigera l'opération en voie de conception. On détermine si la structure de commandement existante convient pour mener le genre de réaction que requiert la situation et, si tel n'est pas le cas, on envisage une structure de commandement plus fonctionnelle. Ceci s'avère particulièrement important dans un environnement complexe qui exige une réaction multinationale ou interinstitutionnelle.

Au cours de la quatrième discussion encadrée, *l'analyse de la logistique*, les planificateurs étudient le système logistique en place et déterminent quelles modifications sont nécessaires pour que ce système réponde aux besoins du plan d'action en émergence. Plus précisément, on examine la mobilisation et la distribution stratégiques, le déploiement opérationnel stratégique et la viabilité opérationnelle pour que les services logistiques soient fournis à temps au bon endroit. De plus, cette discussion sert à déterminer si le système logistique dispose des ressources adéquates et si l'on peut maintenir le nombre d'effectifs déployés le temps qu'il faudra pour atteindre l'état final.

La cinquième discussion encadrée, la *structuration de l'opération*, a pour objet de restreindre le champ de l'opération, de fournir un cadre directeur pour la conduite de l'opération (c'est-à-dire d'en cerner la manière et les moyens), d'établir les limites temporelles et spatiales de l'opération et de déterminer les conditions opérationnelles à réaliser.

La sixième discussion encadrée porte sur les *effets opérationnels* et consiste à étudier les conditions qui, si elles sont créées au sein du système, provoqueront une transformation de celui-ci vers l'état final souhaité. Ici, les planificateurs analysent les rapports existants ou nécessaires entre les forces bleues et les forces rivales, et déterminent quelles mesures produiront les effets ou conditions nécessaires à la réalisation de l'état final[65].

La septième et dernière discussion encadrée traite des *formes de la mission*. Son objectif est de traduire en activités la logique opérationnelle des effets et conditions; elle sert d'ébauche pour la planification détaillée de l'opération. Cette planification des détails s'amorce aussitôt après l'élaboration et l'évaluation du mode d'action. Il importe de souligner qu'un seul mode d'action résulte du processus de conception systémique des opérations, ce qui permet de gagner énormément de temps et de ne pas gaspiller d'énergie. Si le mode d'action est jugé déficient, on répète la dernière étape jusqu'à ce qu'il soit satisfaisant. Comme nous l'avons vu plus haut, la phase de planification commence dès que le mode d'action a été accepté. Bref, nul besoin d'attendre que le commandant ait comparé plusieurs modes d'action et en ait choisi un pour entreprendre la mise au point des détails du plan d'action.

Problèmes posés par la conception systémique des opérations

L'utilisation de la conception systémique des opérations soulève cependant quelques questions. Quoique le processus ait été employé avec succès dans le cadre de nombreux engagements des forces armées israéliennes, en particulier lors de l'attaque de 2002 contre Nablus et Balata ainsi que lors de l'évacuation des colons de la bande de Gaza en 2005, il n'est pas encore inscrit dans la doctrine ni accepté en tant que principale méthode de planification opérationnelle et les commandants des Forces israéliennes de défense peuvent choisir le processus de planification qui leur convient[66,67]. La conception systémique des opérations en est encore à l'étape exploratoire dans les milieux militaires aux États-Unis et au Canada, son application se limitant actuellement à des simulations. Cette méthode de planification demeure donc en grande partie inconnue hors d'Israël.

Conclusion

Le processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes est une méthode analytique de planification employée par nos forces armées pour mettre au point des plans stratégiques et opérationnels. Bien qu'il soit très utilisé dans tous les pays de l'OTAN, il est la cible de critiques qui le jugent rigide, lourd, chronophage et peu efficace. Ses détracteurs soutiennent qu'il convient mieux aux espaces-problèmes connus qu'aux situations complexes, d'urgence et à haut risques. Ils ajoutent qu'il n'y a aucun avantage à proposer et à évaluer plusieurs modes d'action. Les recherches révèlent en outre que les commandants s'écartent souvent du processus officiel en situation opérationnelle, surtout dans des situations d'urgence, chaotiques, et très dangereuses. Bien que le processus de planification soit censé être souple, certains commandants le modifient pour le rendre utilisable dans la pratique. Étant donné les lacunes du processus lorsqu'il s'agit d'espaces-problèmes complexes, dans lesquels il faut agir vite, un certain nombre de théoriciens et de praticiens ont recommandé de le remplacer par une méthode plus efficace.

La conception systémique des opérations, méthode mise au point par les Forces israéliennes de défense, est un outil de planification opérationnelle qui ne présente pas les défauts

du processus de planification. Elle fait appel à un mode de pensée systémique qui aide les planificateurs militaires à évaluer et à comprendre l'espace-problème en y appréhendant les tensions. Son objectif est de repérer ces tensions pour les exploiter et limiter ainsi les options et les capacités du rival. Bien qu'elle ait très bien fait ses preuves comme méthode de planification lors de récentes opérations militaires israéliennes, elle souffre d'un manque de doctrine clairement définie, et du fait qu'elle n'est pas le premier choix des militaires israéliens. De plus, certaines cultures organisationnelles, surtout celles qui sont très hiérarchisées, peuvent hésiter à employer cette méthode car elle repose sur des échanges égalitaires et une forte participation des officiers supérieurs à tout le processus. Cependant, ce sont justement les discussions sur un pied d'égalité et la forte participation des commandants qui constituent les principaux atouts de la conception systémique des opérations, car c'est cela qui facilite la compréhension holistique du théâtre d'opérations et favorise l'élaboration d'un unique plan d'action, fondé sur l'intuition et l'expérience. Cela donne une méthode moins lourde, plus rapide, plus efficace et plus adaptable, qui permet aux planificateurs de mieux comprendre et évaluer l'espace-problème.

DND photo AR2008-K073-31 by Master Corporal Karl McKay

Opérations interarmées avec la force australienne pendant l'opération Timis Preem, le 21 août 2008.

NOTES

1. Afin de faciliter la lecture de cet article, nous appellerons dorénavant « processus de planification » le processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes. Il s'agit d'un outil de planification analytique normalisé, employé par l'OTAN. Bien qu'il puisse différer quelque peu d'une branche à l'autre des Forces canadiennes, soit par son appellation soit par le nombre d'étapes qu'il comporte (par exemple, le Processus de planification de la Force terrestre comporte six étapes, alors que celui de l'ensemble des Forces canadiennes en compte cinq), il a en gros la même fonction et le même but.
2. Le terme linéaire renvoie à l'ordre relativement chronologique des étapes des méthodes analytiques de planification.
3. La théorie normative, aussi appelée prescriptive, du processus décisionnel vise à prendre la meilleure décision ou le meilleur un plan d'action en réponse à un problème, en présumant que le décideur est parfaitement renseigné.
4. Colonel J. K. Greer, « Operational Art for the Objective Force », dans *Military Review*, vol. LXXXII, n° 05, septembre-octobre 2002, p. 25.
5. La linéarité implique la stabilité et la rigidité structurelles, et par conséquent une forte prévisibilité, alors que la non-linéarité implique l'instabilité, le changement et l'imprévisibilité. Le principe qui sous-tend la linéarité est que le tout est égal à la somme de ses parties, ce qui permet de découper un espace-problème sans fausser l'analyse. Dans un environnement non linéaire (en particulier les systèmes sociaux), les intrants, les extrants et les éléments du système ne sont pas proportionnels. Les composantes du système ne peuvent donc pas être isolées de ce système ou les unes des autres. Le système doit être mesuré de manière holistique. Pour en savoir plus sur la non-linéarité, voir T. Czerwinski, *Coping with Bounds: Speculations on Nonlinearity in Military Affairs*, Washington, DC : DoD Command and Control Research Program, 2003.
6. Greer.
7. Major F. W. Brewster, « Using Tactical Decision Exercises to Study Tactics », dans *Military Review*, vol. LXXXII, n° 06, novembre-décembre 2002, p. 8.
8. D. Bryant, « La planification opérationnelle : peut-on la rationaliser? », dans la *Revue militaire canadienne*, vol. 7, n° 4, hiver 2006-2007, p. 84-88.
9. Major L. C. Dalton, « Systemic Operation Design: Epistemological Bumpf or the Way Ahead for Operational Design? », monographie inédite rédigée pour le compte de la School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth (Kansas) : 25 mai 2006.
10. J. Schmitt et G. Klein, « A Recognition Planning Model », dans les Proceedings of the 1999 Command and Control Research and Technology Symposium, (Newport, Rhode Island : Naval War College), cité par le lieutenant-colonel P. Thunholme, Ph. D., dans « The State of the Art and the State of Practice: A New Model for Tactical Mission Planning for the Swedish Armed Forces », communication présentée au CCRTS 2006 le 23 janvier 2006.
11. Major J. R. Groen, « Systemic Operational Design: Improving Operational Planning for the Netherlands Armed Forces », monographie inédite rédigée pour le compte de la School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth (Kansas) : 25 mai 2006.
12. Major P. E. McGlade, « Effects-Based Operations versus Systemic Operational Design: Is There A Difference? », monographie inédite rédigée pour le compte de l'Air Force Institute of Technology, n° AFIT/IOA/ENS/06-06, Wright-Patterson Air Force Base, Ohio : juin 2006.
13. Lieutenant Colonel S. L. C. Diggins, « The Estimate and the Emperor's New Clothes », dans *The British Army Review*, n° 124, printemps 2000, p. 5.
14. Le modèle de décision récognitive élaboré par Gary A. Klein se fonde sur l'observation de décideurs en situation opérationnelle et décrit comment les experts font appel à leur expérience et à leurs connaissances pour arriver à une décision sans faire une analyse comparative des plans d'action possibles.

15. L. G. Shattuck et N. L. Miller, « Extending Naturalistic Decision Making to Complex Organizations: A Dynamic Model of Situated Cognition », dans *Organization Studies*, Londres : Sage Publications, 2006. Disponible sur demande en ligne à <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/7/989>.
16. G. A. Klein, « A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making », dans G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood et C. E. Zsambok (dir.), *Decision Making in Action: Models and Methods*, Norwood (New Jersey) : Ablex Publishing, 1993, p. 138-147.
17. *Ibid.*, p. 7.
18. Ministère de la Défense nationale, *Processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes* (B-GJ-005-500/FP-000), Ottawa : Chef d'état-major de la Défense, 11 juin 2002, p. 5-2.
19. B. Bergstrand, « Situating the Estimate: Naturalist Decision-making as an Alternative to Analytical Decision-making in the Canadian Forces », 11 mai 2001. Document consulté à <http://wps.cfc.dnd.ca/irc/nh/nh9798/0021.html> le 1er août 2007.
20. Les modes analytiques de planification sont appropriés si l'on a assez de temps pour analyser la situation et pour préparer et comparer plusieurs plans d'action.
21. D. Bryant, « Concepts for Intuitive and Abbreviated Planning Procedures », rapport technique 2005-164 RDDC Toronto, Toronto : Recherche et développement pour la Défense Canada, décembre 2005.
22. Major K. C. Davison, « Systemic Operational Design (SOD): Gaining and Maintaining the Cognitive Initiative », monographie inédite rédigée pour le compte de la School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth (Kansas) : 25 mai 2006.
23. Brewster, p. 3.
24. Klein, p. 146.
25. Lieutenant Colonel P. Thunholm, Ph. D., « Decision Making Under Time-pressure: To Evaluate or not Evaluate Three Options before the Decision is Made? », dans P. Thunholm, « Military Decision Making and Planning: Towards a New Prescriptive Model », these de doctorat soutenue à l'Université de Stockholm, Edsbruk : Akademitryck, 2003.
26. *Ibid.*
27. *Ibid.*
28. J. F. Schmitt, « A Systemic Concept for Operational Design », (2006). Document consulté à <www.mcwl.usmc.mil/schmitt_design_v1_0_with_bibliography.pdf> le 1er août 2007.
29. Pour certaines sous-étapes de la planification, des experts ou des équipes d'experts travaillent simultanément ou en parallèle. L'analyse de mission, par exemple, est généralement menée par des experts du personnel supérieur d'état-major, tandis qu'en même temps d'autres membres de l'état-major de planification travaillent sur la partie du plan qu'on leur a assigné.
30. Diggins.
31. Processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes.
32. Diggins.
33. Davison.
34. Bryant (2005).
35. M. Kardos et T. Chapman, « Constrained Planning and Wargame Performance in Miliary and Civilian Teams », février 2005, DSTO-STO-GD-0352. Consulté à <http://www.dsto.defence.gov.au/corporate/reports/DSTO-GD-0352.pdf>.
36. R. D. Paz, « Visualizing War, Visual Technology and Military Campaign Planning», monographie inédite rédigée pour le compte de l'United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth (Kansas) : 2003.
37. Dalton.
38. *Ibid.*
39. *Ibid.*
40. Groen.
41. S. Naveh, *In Pursuit of Military Excellence: The Evolution of Operational Theory*, Londres : Frank Cass, 1997, p. 16-19.
42. Dalton.
43. E. Weizman, « Passer à travers les murs », consulté le 10 août 2007 à <http://eipcp.net/transversal/0507/weizman/fr>.
44. Groen.
45. McGlade.
46. La conception systémique des opérations s'apparente aux opérations basées sur les effets en ce qu'elle reconnaît que la guerre est complexe, changeante et non linéaire. Le mode d'opérations basées sur les effets vise à relier l'action à ses effets dans une guerre en adoptant une approche systémique. Selon cette méthode, il faut comprendre l'adversaire – et même l'environnement opérationnel dans son ensemble – en tant que système adaptatif complexe, composé de plusieurs éléments interactifs (l'environnement se compose généralement des éléments suivants : politique, culturel, technologique, militaire et économique). Pour en savoir plus sur les opérations basées sur les effets, voir colonel C. King, « Effects Based Operations: Buzzword or Blueprint », dans A. English, D. Gosselin, H. Coombs, et L. M. Hickey (eds.), *The Operational Art: Canadian Perspectives, Context and Concepts*, Kingston, (Ontario) : Canadian Defence Academy Press, 2005, p. 313-330.
47. On peut décrire la théorie générale des systèmes, élaborée de 1936 à 1968 par le biologiste Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), comme la science générale du tout. Les principaux postulats de cette théorie sont : 1) les systèmes se composent de parties, 2) ces parties ont des caractéristiques, attributs ou propriétés identifiables et communs, 3) ces parties interagissent et 4) les systèmes existent dans un contexte. Autrement dit, un système est un ensemble de parties qui agissent les unes sur les autres dans un environnement. D'après cette théorie, un système se caractérise par les interactions de ses composantes et la non-linéarité de ces interactions. Alors que la physique classique traite de systèmes fermés (c'est-à-dire isolés de leur environnement), la théorie générale des systèmes s'intéresse aux systèmes ouverts qui se caractérisent par l'entrée et la sortie constantes d'information ou d'énergie. Selon cette théorie, on peut apporter un changement dans un système dans le but précis d'influer sur des éléments de ce système.

    La science de la complexité est la science de la dynamique non linéaire qui étudie comment les systèmes complexes se comportent et s'adaptent au fil du temps pour produire dans certains cas des résultats relativement simples et prévisibles. La complexité réside dans les interconnexions entre les divers éléments d'un système ainsi qu'entre le système et son environnement. Pour la théorie de la complexité, afin de comprendre la nature d'un système ouvert, il faut analyser chaque élément par rapport à chaque autre élément (c'est-à-dire que cette théorie tient compte des interactions entre les parties d'un système). Les systèmes adaptatifs complexes sont un des principaux champs d'étude de cette science. Il s'agit de systèmes impliquant plusieurs éléments (ou agents) interagissant parallèlement dans un environnement donné avec d'autres éléments en constante mutation. Les systèmes adaptatifs complexes sont donc dynamiques et en fait s'auto-organisent. Ces systèmes dynamiques peuvent changer de l'intérieur avec le temps ou en réaction à leur environnement.
48. Dalton.
49. L. von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Developments, Applications*, New York : Braziller, 1968; *Théorie générale des systèmes*, Paris : Dunod, 2002 (rééd.).
50. J. Moffat, *Complexity Theory and Network Centric Warfare*, Washington, DC : DoD Command and Control Research Program, 2003, p. 49-51.
51. G. E. Reed, « Leadership and Systems Thinking », dans *Defense AT&L*, mai-juin 2006, p. 10-13.
52. Naveh, p. 16-19.
53. Weizman.
54. Afin de simplifier et de préciser le propos, j'emploie l'expression *discussion encadrée* pour désigner le discours tel que pratiqué dans le modèle de conception systémique des opérations. Ce terme signifie que la conversation se fait à l'intérieur de cadres bien définis, qu'elle a une structure ou des limites même si elle semble naturelle et spontanée.
55. Davison.
56. Groen.
57. En tant qu'outil de planification opérationnelle, la conception systémique des opérations fait appel à deux processus cognitifs : 1) l'évaluation de la situation et 2) la simulation mentale. En gros, cela veut dire que les personnes utilisent l'évaluation de la situation pour produire un plan d'action possible, puis ont recours à la simulation mentale pour évaluer le plan et le perfectionner jusqu'à ce qu'il devienne exécutable.
58. Major J. A. DiPasquale, « Discourse in Systemic Operational Design », monographie inédite rédigée pour le compte de la School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth (Kansas) : 22 mai 2007.
59. Contrairement aux approches analytiques qui se fondent sur l'hypothèse que l'espace-problème est fermé et facile à décortiquer, la conception systémique des opérations part du postulat que cet espace est ouvert et adaptable.
60. Groen.
61. Davison.
62. Il faut noter ici que la conception systémique des opérations n'a pas la structure formaliste du processus de planification opérationnelle. Étant donné sa souplesse et l'importance qu'elle accorde à l'itération, les tâches qui correspondent aux diverses étapes du processus de planification s'effectuent plus tôt et parallèlement à d'autres tâches.
63. Groen.
64. Future Center US Army Training and Doctrine Command, Concept Development and Experimentation Directorate, *Systemic Operation Design: Designing Campaigns and Operations to Disrupt Rival Systems. Draft Version 3.0*, 4 avril 2005.
65. Comme nous l'avons souligné plus haut, la conception systémique des opérations est semblable aux opérations basées sur les effets dans la mesure où l'on planifie et adapte les opérations en se fondant sur une compréhension holistique et une approche systémique de l'espace de combat.
66. Weizman.
67. Groen.

DND photo AR2008-T164-036 by Master Corporal Bruno Turcotte

Le lgén Michel Gauthier, commandant de la Force expéditionnaire du Canada, reçoit un bref aperçu de la situation à la Base d'opérations avancées Masum Gar en Afghanistan, le 14 mars 2008.

LE COMMANDEMENT DE MISSION : EXPLORATION OU RÉSOLUTION DE PROBLÈME?

par Keith Stewart

Introduction

> *« J'ai publié en mon nom de nombreux ordres d'opération et autant de directives [...] mais il y a dans ces ordres un paragraphe que j'ai toujours écrit moi-même, [...] le paragraphe d'intention. »*
>
> – Feld-maréchal Vicomte Slim,
> cité dans UK ADP Land Operations[1]

La capacité de confier des missions à des subordonnés en donnant un minimum d'instructions explicites est une des clés de la conception du « commandement de mission », dont nombre de forces armées occidentales ont adopté diverses versions. Un mode de commandement de ce genre donne beaucoup de flexibilité dans les situations changeantes. Il permet notamment d'exploiter les occasions qui se présentent en se fondant sur la créativité des subordonnés et leur compréhension de la situation tactique immédiate sans l'émission de nouveaux ordres. Donald Alberts et Richard Hayes, des penseurs de l'ère de l'information, décrivent une gamme d'approches de commandement et de contrôle où ils distinguent trois conceptions : la précision de « l'ordre », celle de « l'objectif » et celle de « la mission »[2]. Leurs travaux portent sur la centralisation du contrôle et la précision des directives dans les ordres. Les organisations de commandement qui ont un contrôle centralisé et émettent régulièrement des ordres détaillés adoptent généralement des méthodes fondées sur la précision de l'ordre. C'est le cas de l'Armée populaire de libération de Chine et de l'ancienne armée soviétique. Les approches orientées sur la précision de la mission, qui se situent à l'autre pôle, sont utilisées lorsque le contrôle centralisé est minime, comme dans les Forces israéliennes de défense ou dans l'armée allemande durant la Deuxième Guerre mondiale. Entre ces deux pôles se trouvent les modes de commandement axés sur la précision de l'objectif.

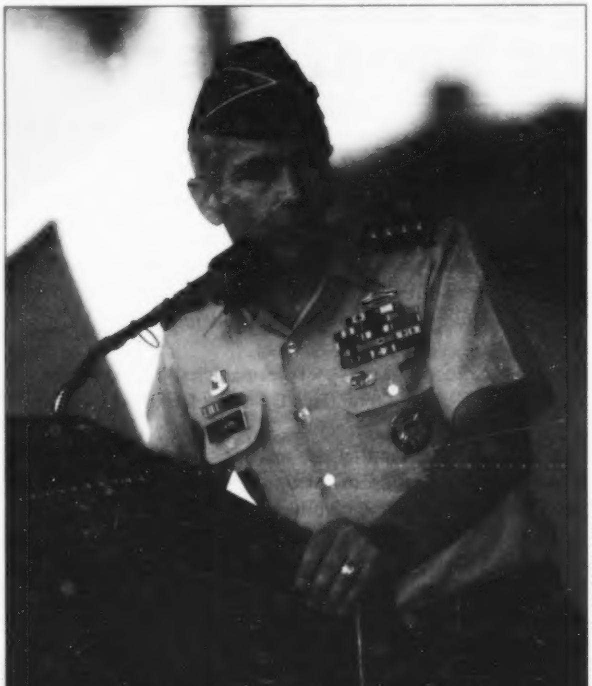
Keith Stewart *est un scientifique de la Défense travaillant à Recherche et développement pourDéfense Canada, à Toronto, au sein de la section de l'Intention de l'adversaire. Parmi ses travaux récents, figurent une analyse théorique de l'approche du commandement, une étude de l'interopérabilité non technique dans le commandement et le contrôle des forces multinationales et une étude des structures des organisations s'appuyant sur des réseaux.*

Reuters RTRNQOB

Une parade composée des membres ALP et marins

Albert et Hayes distinguent deux approches dans cette catégorie : « l'exploration de problème » et « la résolution de problème ». La première correspond selon eux à la doctrine britannique et je crois que c'est en gros l'équivalent des approches adoptées par les forces armées du Canada et de l'Australie. Alberts et Hayes font remarquer que, même si les quartiers généraux britanniques donnent des directives fondées sur les objectifs à réaliser, ils les présentent d'ordinaire en termes très généraux. Ils notent que les directives destinées à explorer un problème sont moins détaillées (souvent trois fois moins) que celles qui visent à résoudre un problème. À l'opposé, les approches de résolution de problème se caractérisent par une tendance à fournir des indications plus précises sur la façon d'atteindre les objectifs. Selon Alberts et Hayes, c'est cette méthode qu'applique l'armée des États-Unis depuis la Deuxième Guerre mondiale.

Les différences des modes de commandement présentent bien plus qu'un intérêt purement théorique. À une époque où les opérations interarmées et multinationales se multiplient, et où des équipes multinationales travaillent ensemble à des échelons relativement peu élevés de la chaîne de commandement, de telles différences peuvent causer des « frictions »[3] entre les contingents qui composent une force de coalition. Le général américain Wesley Clark donne un exemple notoire du genre de friction provoquée par une différence de conception du commandement[4] quand il affirme que c'est un des facteurs qui ont contribué à son désaccord hautement médiatisé avec le commandant britannique de la KFOR, le lieutenant-général Sir Michael Jackson, lors de la campagne du Kosovo. Il écrit : « dans le système britannique, [...] un commandant d'unité reçoit des ordres de type "mission" plutôt que des directives détaillées et continues; [...] les forces armées des États-Unis ont toujours aspiré à ce modèle mais ont rarement paru l'atteindre. » De même, dans sa célèbre évaluation des débuts des opérations américaines en Irak, le brigadier britannique Aylwin-Foster relève que « les commandants et les militaires à tous les échelons [...] étaient peu disposés à ne pas suivre à la lettre les instructions précises[5]. » Cela soulève une autre question intéressante mais qui ne peut être traitée ici : en plus de refléter une approche de gestion « qui part du sommet de la hiérarchie », la culture de commandement par ordres détaillés est aussi « régie par la demande ». C'est-à-dire que, s'il n'a pas été bien entraîné à agir autrement, le personnel *s'attend à recevoir* des directives détaillées et c'est ce qu'il *préfère*, surtout en situation de risque élevé. Il faut en outre rappeler que le général Clark note que certaines circonstances demandent un mode de commandement plus détaillé. Ses commentaires laissent entendre qu'il y a des différences de conception et que les deux approches ont leurs mérites en fonction des



DefenseImagery Mil DF SC 98 02718

Général Wesley Clark

circonstances. Il est aussi important de savoir que, lorsque les cultures organisationnelles et les styles de commandement diffèrent, il ne sert généralement à rien de porter un jugement sur la supériorité de telle ou telle approche. Il faut reconnaître l'existence de cette différence et tout faire pour atténuer les « frictions » éventuelles.

> « Les différences des modes de commandement présentent bien plus qu'un intérêt purement théorique. »

Ceux qu'intéresse la recherche en matière de commandement peuvent explorer une riche mine de données empiriques, historiques et documentaires portant sur la conception du commandement[6]. Toutefois peu d'analyses scientifiques appliquées portent sur ce sujet. Le présent article s'appuie sur l'examen de quelques études et enquêtes expérimentales pour déterminer s'il existe des différences de conception du commandement fondées sur la culture organisationnelle des pays, plus précisément en ce qui a trait à la distinction que font Alberts et Hayes entre l'exploration et la résolution de problème. La première partie de l'article présente trois études, menées séparément dans trois pays, qui analysent le contenu des énoncés d'intention des commandants. Elles présentent effectivement certaines ressemblances d'ordre général dans la formulation des énoncés d'intention, mais on peut émettre l'hypothèse que, lorsqu'il y a des différences, celles-ci correspondent à la différence entre l'exploration et la résolution de problème. La deuxième partie est basée sur une étude récente qui passe en revue les analyses portant sur l'efficacité de la transmission de l'intention du commandant dans un contexte expérimental. L'objectif est de chercher des éléments prouvant qu'il faut considérer que les ordres écrits sont des directives devant amener les subordonnés à trouver une solution déterminée (résolution de problème), ou bien que ordres délimitent des conditions à l'intérieur desquelles chacun est libre de chercher une solution optimale (exploration de problème). La dernière partie de l'article s'appuie sur le cadre théorique de commandement et de contrôle élaboré par les scientifiques de la défense Ross Pigeau et Caro McCann, afin de déterminer le rôle joué par les énoncés d'intention implicites et explicites dans le processus d'affectation de mission de diverses organisations militaires.

Le contenu de l'énoncé d'intention

L'ordre écrit est au cœur de ce que Pigeau et McCann appellent « l'intention commune », qui est généralement considérée comme la principale source des directives explicites que reçoivent les subordonnés[7]. Je passerai en revue trois études complémentaires qui se sont penchées sur les ordres militaires et en particulier sur les énoncés d'intention des commandants afin d'en classer le contenu par catégories. En dépit des différences méthodologiques que présentent ces études, on constate, en comparant leurs résultats, que leurs auteurs sont en général d'accord sur les éléments essentiels de l'énoncé d'intention. Ces analyses sont d'autant plus intéressantes qu'elles ont été menées dans trois pays anglophones, les États-Unis, l'Australie et la Grande-Bretagne, et que, à l'exception de quelques participants de l'aviation et de la marine en Grande-Bretagne, seuls des membres de l'armée de terre y ont pris part[8]. Je commencerai par décrire brièvement la méthodologie de chaque étude avant d'en comparer les résultats.

Au début des années 1990, un chercheur dans le domaine de la prise de décision, Gary Klein, a analysé avec des collègues le contenu des énoncés d'intention dans les ordres d'opération de l'armée américaine. En collaboration avec des experts-conseils militaires, Kaempf, Klein et Kyne[9] ont examiné 35 énoncés d'intention émis au cours d'exercices de brigades et de bataillons au US National Training Center[10]. À partir de cette analyse et de discussions avec les experts, Klein a établi une structure de base, ou « grille générique », s'appliquant aux énoncés d'intention des commandants et comportant les sept éléments suivants qu'il appelle « cases » :

- Motifs de la mission – buts aux échelons supérieurs
- Objectif de la mission – image du résultat visé
- Séquence du plan
- Justification du plan
- Décisions-clés
- Contre-objectifs
- Contraintes et conditions[11]

Après avoir élaboré cette grille générique, Klein a réétudié les 35 énoncés d'intention qu'il a décomposés en sections d'une phrase ou d'un paragraphe « renvoyant à un concept différent ». Il a ensuite placé chaque section dans une des cases de sa grille, ce qui lui a permis de compter le nombre d'énoncés qui contenaient de l'information correspondant à chaque case. Le score maximum pour chaque case était donc de 35 points. Je pars ici du principe que les cases le plus souvent utilisées sont généralement jugées les plus importantes[12].

Le chercheur australien P. Murphy a pour sa part sondé 76 membres de la force de défense australienne dans le cadre de l'expérience Headline 2000[13]. Il leur a demandé d'évaluer l'importance de chacune des cases de Klein sur une échelle de six points allant de « très faible » à « cruciale ». Les participants étaient tous des officiers en service dans l'armée, dont les grades allaient de capitaine à colonel. À la demande des experts-conseils de la force de défense australienne, cette étude comportait une huitième case intitulée « objectifs de la mission ». Apparemment, pour Klein, « l'image du résultat visé » et « l'objectif de la mission » relèvent du même concept, alors que les experts australiens qui travaillaient avec Murphy faisaient une distinction entre les deux[14].

En Grande-Bretagne, la scientifique J. Molloy et ses collègues C. Blendell, R. Pascual et A. Campbell[15] ont

effectué une enquête par questionnaire auprès de 103 militaires en service, dont 98 étaient dans l'armée de terre. Parmi ces derniers, 85 avaient un grade supérieur à celui de capitaine. Les participants devaient indiquer quelles informations ils estimaient devoir figurer dans l'énoncé d'intention du commandant et évaluer l'importance des catégories d'information qu'ils créaient. Cette méthode diffère de celles de Murphy et Klein car les répondants créaient eux-mêmes les catégories, tandis que dans l'étude de Klein elles étaient dérivées des énoncés, et dans celle de Murphy, elles étaient fournies aux participants. Cependant, la méthode de Molloy et de ses collaborateurs ressemblait à celle de Murphy du fait que l'importance des catégories était évaluée par les participants et non le résultat d'un calcul de la fréquence des occurrences dans les énoncés d'intention comme c'était le cas dans l'étude de Klein.

Le Tableau 1 présente les résultats comparés des trois études et montre le classement dérivé, par ordre d'importance, des cases d'énoncés d'intention du commandant[16]. La case « objectif de la mission – image du résultat visé » est décomposée en deux catégories pour permettre la comparaison avec les études britannique et australienne qui séparent ces catégories. Toutes deux se classent au premier rang en importance, et la catégorie qui arrivait au deuxième rang chez Klein, « Séquence du plan », passe en troisième place. Chez Molloy et ses collaborateurs les cases portent d'autres noms que chez Klein et Murphy. Afin de faire une comparaison, il a fallu proposer des équivalences entre les catégories utilisées dans l'étude britannique et celles qu'ont employées les Américains et les Australiens. Les noms des catégories britanniques figurent dans le tableau.

Ce tableau, qui est forcément conjectural en raison des différences entre les études, montre quand même que les résultats de ces études sont plutôt cohérents. Les catégories relatives aux objectifs et à l'état final visé occupent les deux positions de tête. Suivent les cases associées au plan et aux motifs de la mission, sauf dans l'étude de Klein, lequel a trouvé relativement peu d'informations sur les buts aux échelons supérieurs (« motifs de la mission ») dans les énoncés d'intention. S'il y avait eu plus d'informations de ce genre dans la recherche américaine, il y aurait peut-être eu quatre catégories équivalentes à peu près dans le même ordre au sommet du classement de chaque échantillon.

Le bas du tableau présente toutefois moins d'uniformité. Molloy note que beaucoup de participants à son étude n'étaient pas sûrs s'ils devaient limiter leurs réponses aux informations qu'ils s'attendraient à trouver dans l'énoncé d'intention du commandant, ou s'ils devaient considérer le document dans son ensemble comme l'expression de l'intention du commandant. Par conséquent, certains répondants britanniques ont inclus des données tirées de l'ensemble du concept des opérations, comme « l'effort principal ». Ces catégories ne figurent pas au tableau. Il paraît en outre probable, après une lecture attentive des définitions données par les auteurs, que certaines informations placées dans la catégorie « plan d'action » de l'étude britannique correspondent à ce que Klein a réparti dans d'autres cases, par exemple, les « décisions-clés ». C'est du moins l'explication la plus plausible de l'absence de catégories « décisions-clés » et « justification du plan » dans l'étude britannique. À l'évidence, les « contre-objectifs » constituent la case la moins importante pour les participants australiens, ce que confirme l'étude américaine où c'est la moins utilisée. Il n'y a aucun équivalent dans l'étude britannique.

Pour ce qui est du présent article, la différence de résultats qui s'avère peut-être la plus intéressante est celle des « motifs de la mission ». Klein souligne que, même si les pratiques en usage dans l'armée des États-Unis imposent aux commandants de connaître le plan « à un échelon deux fois plus élevé que le leur », seuls huit énoncés d'intention sur 35 donnaient des renseignements relatifs aux buts aux échelons supérieurs[21]. Klein avance l'hypothèse que cela pourrait être dû au fait que l'étude a été menée lors d'exercice de brigades et de bataillons, qui ne comprenaient aucune activité de division ou de corps d'armée. Mais, s'il s'avérait que ce résultat reflète effectivement la pratique, quelle autre explication pourrait-on trouver? Compte tenu de l'hypothèse de l'exploration/résolution de problème, il se peut que le fait que les commandants américains ne situent pas leurs ordres dans le contexte de la mission témoigne d'une tendance au contrôle directif, car la compréhension du contexte par des subordonnés ayant peu de latitude est superflue. C'est-à-dire que les soldats qui ont peu de marge de manœuvre pour atteindre leurs objectifs n'ont pas besoin de connaître le contexte. À cet égard, l'observation de Klein selon laquelle les information concernant le plan lui-même constituaient plus du tiers du contenu des 35 énoncés paraît importante. Klein note que, le plan étant présenté ailleurs dans les ordres, on voit mal pourquoi il faudrait lui donner tant de place dans l'énoncé d'intention. Ces résultats

Composantes de l'énoncé d'intention (Murphy/Klein)	Murphy (Aus)	Klein et al (É.-U)	Molloy et al (G.-B.)[17]	Domaines d'informations-clés de l'énoncé d'intention
Objectif(s) de mission[18]	1	1	2	Objectifs
Images du résultat visé	2	1	1	L'état final souhaité
Motifs de la mission	3	7	4	Motifs/Justification[19]
Séquence du plan	4	3	3	Plan d'action[20]
Décisions-clés	5	6		
Contraintes et considérations	6	5	7	Libertés/ Contraintes
Justification du plan	7	4		
Contre-objectifs	8	8		

Tableau 1 : Une étude comparative évaluant l'importance de la composante de l'intention du commandant

semblent montrer que les commandants dont les ordres ont été étudiés ont tendance à fournir des informations non seulement sur les objectifs et les résultats visés, mais aussi sur le plan, ce qui ajoute précisément une dimension de contrôle directif. Murphy émet l'hypothèse qu'un des facteurs qui sous-tendent ces différences est la culture des organisations concernées. Ainsi émerge l'intéressante possibilité que cette tendance reflète une réelle différence entre la façon dont l'intention est exprimée par les échantillons australiens et britanniques, et l'approche des Américains. Cela confirmerait certaines hypothèses sur la plus ou moins grande importance de la centralisation du contrôle dans ces trois types de commandement de mission, et sur la tendance à « l'exploration » plutôt qu'à la « résolution » de problème.

On aurait néanmoins tort d'oublier que les données de ces trois études ont été recueillies de différentes façons. Alors que les recherches britannique et australienne se fondent sur les réponses des officiers sondés, les ordres analysés par Klein représentent la façon de rédiger les énoncés d'intention dans l'armée des États-Unis, bien qu'il s'agisse de situations d'exercice. Il n'est pas toujours sage de croire que les opinions que les gens embrassent sont garantes de leur futur comportement et il faudrait idéalement reproduire l'étude de Klein avec des échantillons britanniques et australiens pour pouvoir tirer de solides conclusions relativement aux différences d'attitudes. Il serait également très utile de reproduire les sondages de Molloy et Murphy avec un échantillonnage d'officiers américains pour déterminer les différences d'attitudes. À ce chapitre, les réponses à une question posée par A. Firth dans le cadre d'une étude sur la compréhension de la doctrine sont intéressantes[22]. Ce chercheur a demandé à 30 officiers de l'armée britannique et à 30 officiers de l'armée américaine d'évaluer ce qu'ils jugeaient le plus important, en tant que commandants : la tâche assignée, le but visé ou l'intention de leur supérieur hiérarchique. Plus de 80 p. cent des Britanniques ont choisi l'intention du commandant et aucun n'a choisi la tâche. En revanche, seulement 40 p. cent des Américains ont choisi l'intention du commandant, environ 30 p. cent ont opté pour la tâche et 30 p. cent, pour le but. L'interprétation de ces résultats est compliquée et peut seulement être de nature hypothétique. Quoi qu'il en soit, à la lumière des résultats de Klein, ces réponses pourraient indiquer que les commandants américains se concentrent davantage, en général, sur les détails du plan que leurs homologues britanniques. En outre, si les résultats de Klein relatifs au contenu des énoncés d'intention sont valides, il se peut que les répondants américains et britanniques de l'enquête de Firth aient saisi différemment ce qu'implique l'énoncé d'intention du commandant. À cet égard, les officiers américains sont peut-être habitués à trouver l'information sur le plan, qui est le fondement de l'approche basée sur la « résolution de problème », dans l'ensemble du document où sont donnés les ordres, y compris dans l'énoncé d'intention du commandant. Quant aux répondants britanniques cherchant des renseignements sur les « buts aux échelons supérieurs » de leur commandant afin d'explorer un problème, ils se concentreraient sur l'énoncé d'intention.

L'intention du commandant : exploration ou résolution de problème?

J'ai récemment eu l'occasion de passer en revue plusieurs études évaluant la compatibilité des intentions des commandants subalternes avec celles de leurs supérieurs. J'ai remarqué que, bien qu'ils aient utilisé une terminologie similaire pour décrire les objectifs de leurs enquêtes, les chercheurs donnaient parfois l'impression d'examiner des facettes légèrement différentes de l'intention du commandant[23]. Une explication était que la conception du commandement des organisations sur lesquelles portaient ces études influençait les hypothèses sous-tendant la méthodologie utilisée. Plus précisément, tandis que certains chercheurs semblaient considérer que l'énoncé d'intention délimitait un champ d'action pour les subordonnés, d'autres y voyaient des directives destinées à aboutir à une solution particulière. Bref, les hypothèses de départ se trouvaient reflétées autant dans les méthodes expérimentales que dans les résultats. L'étude de Lawrence Shattuck, lieutenant-colonel de l'armée américaine et professeur à la faculté des sciences du comportement de l'Académie militaire de West Point, illustre ce qui précède[24]. Dans le cadre d'une expérience inédite portant sur le commandement, des commandants de compagnie de l'armée américaine ont eu à

Defenseimagery Mil 081124-A-6851O-055

Le mgén Andy Salmon, commandant la division multinationale (sud-est) en Iraq. À noter que ce général britannique porte au col les insignes de rang américaines.

DefenseImagery.Mil 080423-M-0784W-194

Le général américain David H. Petraeus, commandant de la Force générale multinationale d'Irak, écoute les préoccupations d'un commerçant iraquien à Karmah, en Irak, le 23 avril 2008.

rédiger des ordres en réponse à un ordre d'opérations du bataillon. On a ensuite demandé aux commandants de bataillon qui avaient rédigé les ordres initiaux comment, selon eux, les commandants de compagnie réagiraient à deux mises à jour de la situation tactique. Après examen des réponses fournies par les commandants de compagnie, Shattuck note que « les commandants de bataillon estimaient que les réponses des commandants de compagnie correspondaient à leur intention dans seulement 17 cas sur 32. » Il rapporte que les chercheurs ont rejeté par la suite six de ces 17 cas, quoique les commandants de bataillon aient jugé les réponses conformes à leurs intentions[25]. Il est intéressant de noter que, dans trois cas rejetés, « bien que les commandants de bataillon aient estimé que les décisions des commandants de compagnie étaient conformes aux leurs, elles étaient en réalité assez différentes. Les commandants de bataillon voyaient une concordance parce que "la façon de penser" de ces commandants de compagnie "était la bonne". » Cela pourrait indiquer que les commandants de bataillon jugeaient que les réponses de leurs subordonnés ne trahissaient pas leurs intentions même si elles ne correspondaient pas exactement au plan d'action qu'ils avaient proposé. Apparemment, on avait demandé aux commandants de bataillon de déterminer si les réponses de leurs subordonnés étaient conformes au plan d'action proposé, et non si elles s'inscrivaient dans les grandes lignes de l'intention du commandant. Il serait intéressant de voir si, parmi les 15 réponses qui ne « correspondaient » pas au plan d'action, il y en avait qui répondaient en fait à l'intention du supérieur hiérarchique. La teneur dominante de l'article de Shattuck semble être que le processus de transmission des ordres devrait faciliter l'homogénéité de la prise de décision d'un échelon à l'autre. Par exemple, « la communication de la présence est le processus qui consiste à donner aux subordonnés un cadre décisionnel tel qu'ils réagiraient de la même manière que leurs supérieurs s'ils étaient en mesure d'appréhender la situation à la place de ces derniers. » Ce genre de commandement décentralisé présente des avantages importants comme celui de favoriser la coordination, mais il risque d'empêcher les subordonnés d'être créatifs lorsqu'ils évaluent l'énoncé d'intention du commandant. Dans le contexte des approches de commandement et de contrôle présentées par Alberts et Hayes (voir ci-dessus), cette approche semble relever de la « résolution de problème ».

Application du cadre théorique de Pigeau et McCann

Le scientifique norvégien Lars Groth, spécialiste du comportement et des technologies de l'information, a observé que les humains qui ont des objectifs communs ou compatibles se mettent ensemble pour accomplir des tâches que ne pourraient exécuter des êtres agissant séparément[26]. L'organisation, selon l'éminent chercheur Henry Mintzberg, comprend la division du travail en plusieurs tâches et la coordination de ces tâches[27]. Lorsqu'ils définissent le commandement et le contrôle, Pigeau et McCann[7] soulignent que l'action coordonnée dépend de l'établissement d'une intention commune qu'ils définissent comme « la somme des intentions explicites partagées s'ajoutant aux intentions implicites partagées qui sont pertinentes pour les opérations ». Ils définissent ainsi l'intention : « un but visé avec toutes les connotations qui y sont associées. » Dans un texte subséquent, ils insistent sur le fait que « l'intention comporte une part explicite qui présente l'objectif visé [...] et une part implicite qui demeure inexprimée pour des raisons de convenance mais que l'on présume comprise[28]. » L'explicitation des directives qu'un commandant donne à ses subordonnés dépend de plusieurs facteurs dont l'organisation, la culture, la conception du commandement, l'expérience, la formation et le risque inhérent à la situation sur laquelle portent les ordres.

Pour bien déterminer l'intention commune, le commandant et son état-major doivent évaluer le poids qu'il faut donner aux éléments *explicites* et aux éléments *implicites* de l'intention. Dans bien des cas, l'ordre écrit n'est pas la seule voie de transmission de la part explicite de l'intention. Les discussions de groupe portant sur les ordres du commandant, par exemple, ou les demandes de précisions effectuées par l'entremise d'un officier de liaison sont autant de façons d'obtenir des directives explicites. Pigeau et McCann se sont longuement penchés sur la part que les organisations de commandement et de contrôle centralisées et décentralisées donnent aux intentions explicites et implicites[28]. Je me suis appuyé sur cette description théorique pour étudier comment une organisation de commandement évoluée pourrait, dans une perspective de gestion du risque, doser le

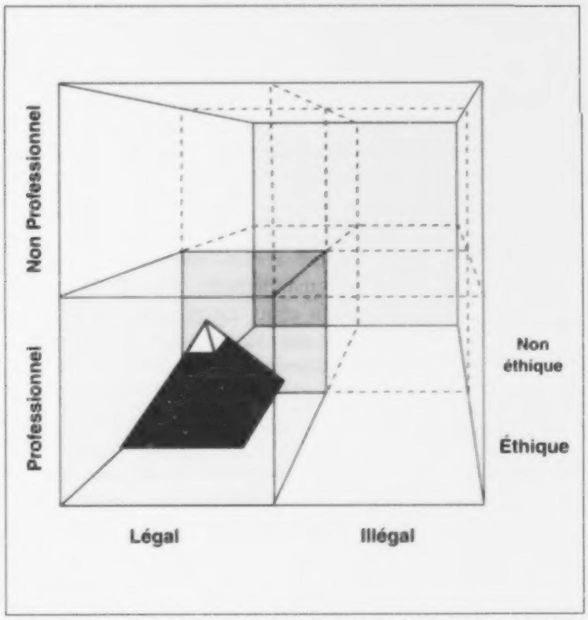


Figure 1. L'intention du commandant au sein de l'espace des solutions possibles pour une mission

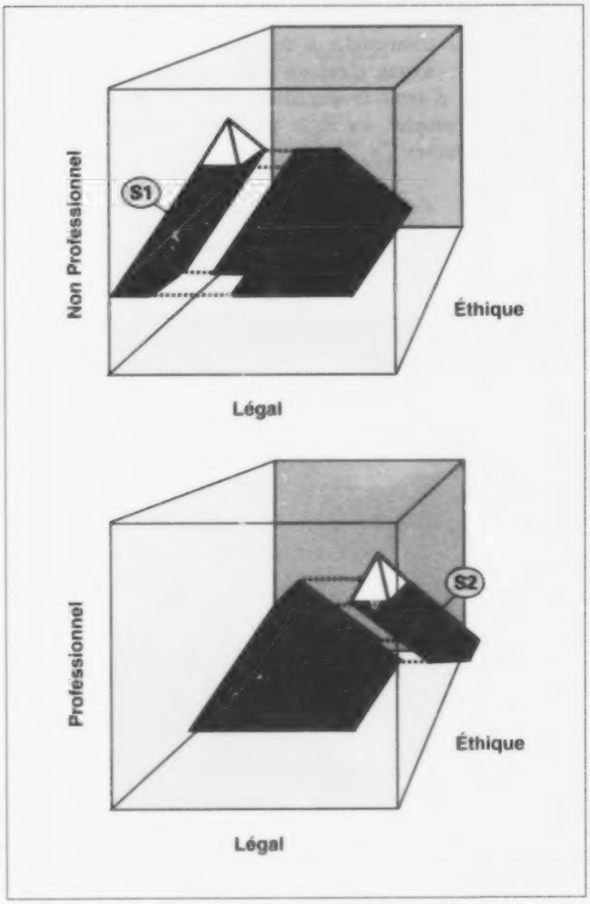


Figure 2. L'intention du commandant en tant qu'exploration du problème

contrôle explicite qu'elle exerce[29]. Ces deux études théoriques illustrent ce qu'Alberts et Hayes décrivent comme « une gamme d'approches de commandement et de contrôle » allant de l'émission régulière d'ordres détaillés à une approche des opérations presque indépendante.

Pigeau et McCann se sont servis de l'image d'un iceberg pour illustrer le rapport entre l'intention implicite et l'intention explicite du commandant[7]. L'intention *explicite* est représentée par la partie relativement petite de l'iceberg qui est visible au-dessus de la surface, tandis que l'intention *implicite* est cachée, bien qu'elle constitue la partie beaucoup plus grosse, formée d'attentes personnelles, militaires et culturelles qui influent sur la façon d'interpréter les directives explicites. Les schémas qui suivent (adaptés de McCann et Pigeau[30]) illustrent de quelle manière l'énoncé d'intention du commandant permet aux subordonnés de trouver une solution appropriée à un problème militaire en les aidant à délimiter les conditions menant à une telle solution.

Dans ce schéma, le grand cube représente l'espace qu'occupent toutes les solutions possibles à un problème militaire. La plupart de ces solutions sont inacceptables pour des raisons juridiques, éthiques ou professionnelles. Les solutions acceptables sont délimitées par le petit cube à l'avant-plan, en bas à gauche. L'intention du commandant, qui est un sous-ensemble des solutions acceptables sur les plans juridique, éthique et professionnel, est représentée par l'espace à l'intérieur de la pyramide. La pyramide est une représentation schématique de l'iceberg, la pointe blanche représentant l'intention explicite et la partie bleue, l'intention implicite. McCann et Pigeau notent que la pyramide ne représente pas une seule solution au problème et que « l'intention du commandant comporte plusieurs solutions possibles. Même l'état final ne peut être complètement circonscrit et il y a plusieurs moyens d'y parvenir. L'intention du commandant est en réalité un ensemble de solutions explorées plus profondément[31]. » Bref, on peut présumer qu'une solution acceptable devrait comprendre la pointe de la pyramide (intention explicite) et une part de l'espace délimité par l'intention implicite.

Par conséquent, l'espace représentant une solution acceptable diffère suivant la conception du commandement. Généralement, les partisans de « l'exploration de problème » trouveraient acceptable n'importe quelle partie de la pyramide, à condition qu'elle comprenne la portion explicite[32]. Dans ce cas, les sections en coupe de la pyramide illustrées à la figure 2 représentent des solutions à un problème militaire proposées par des subordonnés, qui pourraient être acceptables. Dans un contexte de « résolution de problème », on tient pour acquis que les subordonnés trouveront une solution très proche de celle qu'a envisagée le commandant. C'est ce qui semble avoir été le cas dans l'étude de Shattuck. Par exemple, si l'on postule que la solution du commandant est délimitée par la section 1 de la pyramide, la solution préconisée par un participant devrait se situer dans la même section pour être jugée acceptable; toute solution de la section 2 serait inacceptable même si elle s'inscrivait à l'intérieur de la pyramide. Pour les subordonnés d'une organisation où l'on

« explore le problème », par contre, la tâche consiste à situer les murs de la pyramide; par conséquent, si l'étude de Shattuck était reproduite dans ce genre d'environnement, on peut avancer que les participants trouveraient la bonne réponse aussi bien dans la section 1 que dans la section 2.

Conclusion

Les études examinées dans le présent article semblent corroborer dans une certaine mesure l'observation d'Albert et Hayes, selon lesquels les forces armées des États-Unis et de la Grande-Bretagne tendent à adopter des approches de commandement différentes, les premières favorisant la « résolution » et les secondes, « l'exploration » de problème. Après avoir analysé un échantillonnage d'ordres d'opérations de l'armée américaine, Klein a jugé qu'ils contenaient assez peu d'informations sur les buts aux échelons supérieurs et une quantité exagérée de détails relatifs au plan. De leur côté, les participants aux enquêtes britannique et australienne ont estimé que les buts aux échelons supérieurs constituaient un élément important de l'énoncé d'intention du commandant et que les détails du plan avaient assez peu d'importance dans cette partie d'un ordre écrit. Les résultats de la recherche de Shattuck laissent entendre que, dans le cadre d'un exercice, on considérait que les commandants subalternes n'avaient pas trouvé une solution adéquate à un problème militaire si elle n'était pas conforme à la solution proposée par leur supérieur hiérarchique. Cela étaie aussi l'hypothèse que, selon l'approche de commandement de l'armée américaine, l'énoncé d'intention du commandant trace la voie menant à une solution déterminée au lieu de délimiter les frontières à l'intérieur desquelles les subordonnés sont censés travailler. Bien que cette interprétation des résultats et les études examinées ici paraissent confirmer la distinction faite par Albert et Hayes entre la « résolution » et l'« exploration » de problème, il ne s'agit pas d'une conclusion probante. Cet article visait plutôt à ouvrir la voie à d'autres études appliquées dans ce domaine de recherches sur le commandement.

« tandis que certains chercheurs semblaient considérer que l'énoncé d'intention délimitait un champ d'action pour les subordonnés, d'autres y voyaient des directives destinées à aboutir à une solution particulière »

Il n'est pas question de porter ici un jugement qualitatif sur les deux approches de commandement. Les cultures de commandement ont évolué dans les organisations concernées pour répondre aux besoins du personnel et des opérations qu'il a menées ou pour lesquelles il a été formé. Comme je l'ai dit dans une étude précédente[29], on oublie facilement l'investissement considérable en temps et en ressources qu'il faut pour mettre sur pied et maintenir une culture organisationnelle de commandement de mission, ainsi que pour former des effectifs ayant les hautes compétences nécessaires pour fonctionner dans ce cadre[33]. Dans le contexte du cadre de commandement conçu par Pigeau et McCann, le mode de commandement est vu comme une partie du contrôle, qu'ils définissent ainsi : « les structures et les processus conçus par le commandement pour établir le contrôle et gérer le risque[28] ». Le contrôle est assujetti au commandement. En conséquence, lorsqu'un choix est possible, la décision portant sur la manière d'exercer le commandement devient une *fonction* du commandement. Et la façon dont le commandement s'exerce doit prendre en compte ceux qui y sont soumis. À une époque où on insiste beaucoup, à juste titre, sur la compréhension de la culture des adversaires et des populations neutres, il ne faut pas oublier qu'il est important de comprendre la culture organisationnelle des autres membres des coalitions. Un officier général possédant une grande expérience du commandement multinational a déclaré lors d'une entrevue avec l'équipe de recherche de D. Cremin : « Si vous essayez d'adopter un style "commandement de mission" pour commander à des gens qui ne comprennent pas vraiment ce que c'est ou que cela met mal à l'aise, vous risquez d'avoir la pagaille. C'est ce qui conduit les coalitions à adopter, en règle générale, le commandement par ordres détaillés[34]. »

RMC

Defenselmagery Mil DD-SD-00-02771

Général Wesley Clark

NOTES

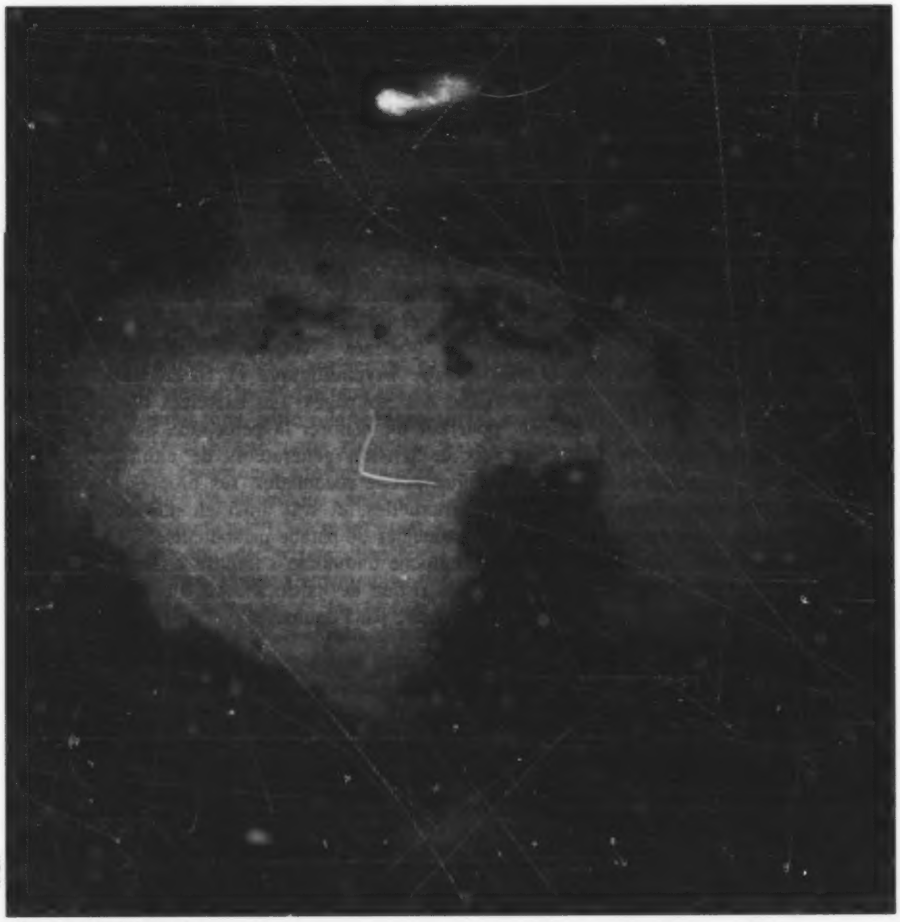
1. United Kingdom Directorate General Development and Doctrine, *Army Doctrine Publication « Land Operations »* AC 71819, mai 2005.
2. David S. Alberts et Richard E. Hayes, *Command Arrangements for Peace Operations*, Washington, DC : CCRP Publications Series, 1995.
3. Stewart *et al.* estiment que le style de commandement est un des facteurs pouvant avoir une incidence sur ce qu'ils appellent « l'interopérabilite non technique » dans les forces multinationales. S'inspirant des idées de van Creveld, ils émettent l'hypothèse que, s'il y a peu d'interopérabilité non technique, cela peut entraîner des frictions « clauzewitziennes » au sein d'une force militaire complexe. K. Stewart, H. Clarke, P. Goillau, N. Verrall et M. Widdowson, « Non-technical Interoperability in Multinational Forces », *Proceedings of the 9th International Command and Control Research and Technology Symposium*, Copenhague, Danemark, septembre 2004.
4. Wesley Clark, *Waging Modern War*, Oxford, Royaume-Uni : Public Affairs Ltd., 2001.
5. N. Aylwin-Foster, « Changing the Army for Counterinsurgency Operations », *Military Review*, novembre-décembre 2005.
6. Voir par exemple l'excellente étude de Charles Oliviero portant sur l'*Auftragstaktik*, C. S. Oliveriero, *The Early Development of Auftragstaktik*, mémoire de maîtrise inédit, Collège militaire royal du Canada, 1998.
7. Ross Pigeau et Carol McCann, « Redefining Command and Control », dans C. McCann et R. Pigeau (dir.), *The Human in Command*, New York : Plenum Press, 2000, p.163-184.
8. Cela facilite la comparaison en réduisant la confusion qu'auraient pu entrainer les différences de conception du commandement entre les armes d'un même pays.
9. G. L. Kaempf, G. Klein et M. Kyne, *A Study of How Field Commanders Express Their Intent*, Fairborn (Ohio) : Klein Associates Inc., 1993.
10. Les sept experts-conseils étaient des officiers de l'armée américaine qui avaient au moins 20 ans de service actif, et avaient été officiers des opérations de bataillon et de brigade. Il y avait quatre lieutenants-colonels, deux colonels et un brigadier-général.
11. Gary A. Klein, « Characteristics of Commander's Intent Statements », exposé présenté au *Symposium on Command and Control Research*, Washington, DC, 1993.
12. Klein a également compté le nombre de sections dans chaque case. Par exemple, à partir des 35 énoncés, 72 sections se trouvaient dans la case « résultat visé ». Au total, 34 énoncés contenaient au moins une section dans cette case. Aux fins du présent article, la simple présence d'une donnée dans une case constitue l'indice le plus pertinent de son importance. Ainsi, le nombre absolu de sections peut simplement refléter la facilité avec laquelle on a pu exprimer de façon concise l'information nécessaire pour remplir chaque case. Une case contenant la majorité des énoncés d'intention mais occupant relativement peu d'espace peut être tout simplement une case qui demande peu d'explications. On aurait peut-être tort de conclure qu'elle est moins importante qu'une autre qui contient le même nombre d'énoncés mais qui occupe davantage d'espace. Dans le cadre du présent article, il est intéressant de noter que Klein ne dit pas expressément que les cases les plus fréquemment utilisées sont les plus importantes. Il dit cependant dans sa conclusion que, vu le besoin d'énoncés concis, on peut omettre complètement certaines cases parce qu'elles n'ont pas une valeur suffisante. Cette question devrait faire l'objet d'autres études.
13. P. J. Murphy, *Forays into Command Intent: Assessing the Components of Intent Statements and Developing a Methodology for Measuring Shared Intent*, DSTO-TN-0471, 2002.
14. Quand il analyse la case « résultat visé », Klein fait référence à deux catégories d'informations, dont l'une est « une très brève récapitulation de la mission » et l'autre, « une visualisation du résultat visé ou une description de ce qui serait jugé une réussite ». Ces catégories paraissent être l'équivalent des « objectifs de la mission » et de « l'image claire du résultat visé » de Murphy. L'examen plus approfondi du texte de Klein indique que les « objectifs de la mission » sont en réalité inclus dans son découpage des énoncés d'intention, mais qu'ils ont été combinés à « l'image du résultat visé » pour former une seule case. Il se peut que l'ajout de ce facteur dans l'étude australienne ait causé une confusion bien compréhensible dans l'interprétation des cases de Klein, probablement due au fait que Klein ne donne pas toujours le même nom à ses cases. À un endroit, il appelle la case 2 « Objectif de la mission – image du résultat visé » et plus loin il emploie le raccourci « résultat visé ».
15. J. J. Molloy, C. Blendell, R. G. Pascual et A. Campbell, *Understanding and Supporting the Effective Formulation, Dissemination and Interpretation of Commander's Intent: Final Technical Working Paper*, QINETIQ/KI/CHS/TWP030136/1.0, 2003.
16. Il faut rappeler que Klein ne dit pas que le calcul de la fréquence constitue un indice d'importance dans son étude. Aux fins du présent article, qui compare les trois études, les données de fréquence de Klein reflètent l'importance des informations.
17. Ces cotes sont tirées de la liste des « facteurs perçus comme les plus importants suivant leur fréquence et leur valeur au classement », liste colligée par Molloy *et al.* (paragraphe 3.5.6, p. 12). Les facteurs cotés 5, 6 et 8 dans cette étude (soit les « responsabilités », la « synchronisation » et « l'effort principal » respectivement) n'avaient pas d'équivalent dans les études de Klein et de Murphy et ont donc été omis dans le tableau.
18. Dans son étude, Murphy signale que ses résultats « diffèrent sensiblement » de ceux de Klein. En ce qui a trait à l'ajout de la case « objectifs de la mission », il déclare : « Il est intéressant de noter que cette composante supplémentaire, qui n'était apparemment pas distinctive dans l'étude de Klein, a été jugée la plus importante par les officiers australiens lors de Headline 2000. » Cependant, la case 2 de la grille générique de Klein est intitulée « objectif de la mission – image du résultat visé »; elle contient donc des données sur les « objectifs de la mission » et sur « le résultat visé ». Cela indique que la différence entre la répartition des réponses aux deux enquêtes n'est pas aussi grande que Murphy le dit. Il est bon de souligner qu'on a demandé aux participants australiens d'évaluer les éléments indépendamment les uns des autres. On ne leur demandait donc pas d'indiquer l'importance relative des éléments, mais de leur donner une cote absolue. La similitude des cotes attribuées à « objectifs de la mission » et « image du résultat visé » pourrait être due au fait que les participants jugeaient qu'ils relevaient d'un même facteur. D'autres recherches seraient nécessaires pour justifier ce point de vue.
19. Nous présumons que cette catégorie de l'étude britannique n'est pas une justification du plan qui a été adopté, mais qu'elle renvoie aux raisons pour lesquelles la mission est entreprise, soit les buts aux échelons supérieurs.
20. Il se peut que dans l'étude britannique les réponses ayant trait aux « décisions-clés » et à la « justification du plan » soient comprises dans le « plan d'action ».
21. Une exigence semblable est répandue dans les autres forces armées axées sur le commandement de mission. Ainsi, Molloy *et al.* citent le fascicule 4 (instruction) de la doctrine de l'armée du Royaume-Uni : « Il est essentiel à la doctrine que les officiers et les sous-officiers apprennent à comprendre l'intention du commandant à deux échelons supérieurs et à commander à au moins l'échelon supérieur. »
22. A. D. Firth, *United in Fact? A Critical Analysis of Intent and Perception in the Application of American and British Army Doctrine*, School of Advanced Military Studies, Fort Leavenworth (Kansas) : 2003.
23. K. G. Stewart, « Measurement of Intent: A Selective Review of the Literature », *Command Intent: Future Implications and Challenges*, The Technical Co-operation Panel (sous presse).
24. L. G. Shattuck, « Communicating Intent and Imparting Presence », *Military Review*, mars-avril 2000.
25. Les commandants de bataillon ont fait cette évaluation après avoir analysé les enregistrements des commandants de compagnie expliquant leur raisonnement.
26. Lars Groth, *Future Organizational Design: the Scope for the IT-based Enterprise*, Hoboken (New Jersey) : John Wiley & Sons, 1999.
27. Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*, Inglewood Cliffs (New Jersey) : Prentice Hall, 1979.
28. Ross Pigeau et Carol McCann, « Establishing Common Intent: The Key to Coordinated Military Action », dans Allan English (dir.), *The Operational Art: Canadian Perspectives, Leadership and Command*, Kingston (Ontario) : Canadian Defence Academy Press, 2006, p. 85-108.
29. K. G. Stewart, *Mission Command: Elasticity, Equilibrium, Culture, and Intent*, RDDC Toronto TR 2006-254, 2006.
30. Carol McCann et Ross Pigeau, *Re-conceptualizing Command and Control*, exposé présenté au JRCSC05, 2005.
31. On a vu plus haut que la méthode employée dans le cadre d'une étude américaine reflétait des hypothèses de départ correspondant à une conception du commandement de type « résolution de problème ». De même, on pourrait avancer que cette remarque faite par des chercheurs canadiens reflète des hypothèses fondées sur la conception canadienne du commandement, « l'exploration de problème ».

32. La solution doit-elle intégrer la portion explicite? Cela relève aussi de la conception du commandement. Au XIX[e] siècle, les réformateurs des forces armées prussiennes se sont rendu compte que, vu la nature changeante de la guerre, les ordres trop explicites seraient probablement inappropriés et irréalisables. Von Moltke dit par exemple : « d'un autre côté, il faut absolument que les quartiers généraux subalternes connaissent l'objectif de ce qui a été ordonné. Cela leur permet de viser cet objectif même si les conditions les obligent à ne pas faire ce qu'on leur avait ordonné. » (Voir D. Hughes, *Moltke on the Art of War: Selected Writings*, San Francisco, Californie : Presidio Press, 1993, p. 231-232). Dans l'armée de Prusse, les subalternes n'étaient pas obligés d'exécuter des ordres inappropriés; qui plus est, les officiers avaient le devoir de ne pas en tenir compte. Le chercheur F. Zilian rapporte l'histoire d'un officier subalterne qui avait fait une erreur tactique en se fondant sur les directives de son supérieur. L'officier a fait remarquer au prince Frédéric Charles que, au cours de sa formation, il avait appris à traiter les ordres d'un officier supérieur comme s'ils émanaient du roi. Le prince aurait répondu : « Sa Majesté vous a fait major parce qu'elle croyait que vous sauriez quand ne pas obéir à ses ordres. » (F. Zilian, *From Confrontation to Cooperation: The Takeover of the National People's (East German) Army by the Bundeswehr*, Londres : Praeger, 1999). Donc, en théorie, rien n'empêche une réaction appropriée d'être entièrement fondée sur la partie implicite de la pyramide.

33. Il faut certainement plus qu'un simple énoncé de doctrine affirmant qu'une organisation embrasse le concept de commandement de mission. Comme Johnson l'a souligné, la doctrine n'a souvent qu'une incidence indirecte sur les comportements. Il fait par exempile remarquer que, quoique l'armée britannique soit connue pour avoir été « lourde et inflexiblie » durant la Deuxieme Guerre mondiale, une lecture de la version de 1935 du règlement de son service en campagne révèle qu'elle avait une doctrine « dont Guderian lui-même ou tout autre théoricien des manœuvres d'aujourd'hui pourrait s'enorgueillir ». P. Johnston, « Doctrine is not Enough: The Effect of Doctrine on the Behaviour of Armies », *Parameters, US Army War College Quarterly*, automne 2000, p. 30-39.

34 D. Cremin, M. Mills, D. Phipps et K. Stewart, « The Challenges of Command in Multinational Environments », *The British Army Review*, n° 136, printemps 2005.

Le chef d'état-major, le général Walt Natynczyk, s'adresse à l'équipe de reconstruction provinciale de Kandahar lors d'une visite au camp Nathan Smith, dans la province de Kandahar, le 19 juin 2009.



NASA

Mars, la planète rouge.

UN EMPRUNT AUX STRATÉGIES DE SÉCURITÉ : LES « ÉQUIPES ROUGES » PEUVENT-ELLES AIDER LES ASTRONAUTES À SE PRÉPARER AUX CONFLITS D'ÉQUIPAGE DANS L'ESPACE?

par Robert S. Barrett

Introduction

Tout professionnel très bien entraîné – militaire ou autre du même genre – trouve démotivante l'idée qu'il puisse être sujet au dysfonctionnement psychologique ou psychosocial durant les périodes de stress élevé ou d'inconfort prolongé. Mais c'est exactement le genre de chose qui préoccupe les experts de l'aérospatiale alors qu'ils envisagent la perspective d'envoyer un véhicule spatial habité sur Mars. Outre les défis physiques et logistiques que représente une telle mission, il reste un problème majeur à résoudre : comment les personnes réagiront-elles lorsqu'elles seront enfermées dans une capsule pendant trois ans? Personne ne le sait vraiment avec certitude.

La vie à bord de ce véhicule qui transportera probablement six ou sept astronautes en sera une de routine et de proximité dans ce que les scientifiques appellent « un milieu isolé et confiné[1] ». La crainte qu'expriment les spécialistes de mission

Robert Barrett *est doctorant au Centre d'études militaires et stratégiques de l'Université de Calgary et il détient une maîtrise en analyse et en gestion des conflits de l'Université Royal Roads de Victoria. Ses recherches se concentrent principalement sur les processus conflictuels violents intergroupes et mettent l'accent sur la force du volontariat, du recrutement et de l'endoctrinement au sein des groupes meurtriers. Rob est également pilote de ligne et il applique ses connaissances des systèmes modernes d'entraînement et de la théorie des conflits à ses recherches portant sur la sécurité et la performance des équipes et des équipages.*

et les anciens astronautes est que les individus, même les mieux entraînés, risquent de craquer s'ils sont privés des commodités de base comme la douche, une grande variété d'aliments, une vie privée et même un espace personnel. À cela s'ajoute le fait que la capsule martienne, une fois lancée au-delà de l'orbite terrestre, sera propulsée sur une trajectoire à sens unique, sans possibilité de retour avant que la mission ne soit accomplie. Si un problème se pose relativement à une personne en particulier ou à la dynamique de groupe dans son ensemble, il n'y aura aucun moyen d'intervenir.

Ce qui intéresse tout particulièrement les chercheurs en sciences sociales est le fait que cette future mission sur Mars et aussi, dans une certaine mesure, les missions à bord de la Station spatiale internationale (SSI) soulèvent des questions qui font réfléchir – des questions qu'on a jusqu'ici en grande partie évitées à cause de leur nature délicate. Plusieurs de ces questions vont droit au cœur de notre humanité et plongent profondément dans notre trame psychologique et sociale pour tâcher d'évaluer, sans aucun voile politique, les divers scénarios qui pourraient se développer à bord de la capsule. Par exemple, les équipages devraient-il comprendre des hommes et des femmes? Des rivalités sexuelles risquent-elle de faire éclater la dynamique de groupe au cours d'une mission de trois ans? Qu'est-ce qu'un comportement acceptable et comment doit-on définir la déviance? Depuis l'attaque très médiatisée de l'astronaute Lisa Nowak contre sa collègue Colleen Shipman, provoquée par la relation amoureuse de cette dernière avec un astronaute, nous avons des preuves que les relations interpersonnelles sont des forces puissantes qui peuvent déstabiliser les équipiers les mieux entraînés et les plus testés. Nowak avait volé à bord de la navette spatiale sept mois plus tôt, ce qui nous laisse supposer qu'une telle scène aurait pu se dérouler à un tiers du parcours lors d'une mission vers Mars.

À un niveau moins dramatique, les chercheurs tentent de savoir comment des petits détails agaçants, comme la façon dont certaines personnes mâchent leur nourriture, ont le potentiel de provoquer une situation conflictuelle au fil du temps, ou encore si la tolérance et le respect normaux de la liberté de pratique religieuse risquent de s'effriter au sein d'une proximité excessive. Y a-t-il des différences culturelles dans les styles et les modes de communication qui pourraient pousser des équipages à se quereller? Et puis, quel effet peut avoir sur l'esprit humain le fait que les membres de l'équipage soient très conscients qu'ils pourraient bien ne pas survivre à leur mission? Ils devront endurer de telles pensées pendant des années, et cela s'intensifiera sûrement lorsqu'ils approcheront de phases plus dangereuses ou critiques de la mission. Que peut faire l'équipage si un de ses membres devient distant, déprimé, irrationnel ou violent? Les autres peuvent-ils le contenir pendant un an ou plus? Et dans quelles conditions pourront-ils désormais lui faire confiance?

Parallèlement au gigantisme technique que représente une mission habitée vers Mars, c'est la dimension humaine qui sera, selon ce que croient actuellement les plus grands psychologues de l'aérospatiale, l'ultime défi que posera la mise au point de la mission. Les questions ci-dessus, bien que de nature délicate, n'ont pas échappé aux réflexions des diverses agences spatiales dans le monde. Celles-ci doivent envisager de possibles contre-mesures au cas où leurs équipages d'élite seraient confrontés à des conflits à bord de leur engin à des mois, ou même à des années de distance de la Terre.

Dans le cadre de cette recherche de nouvelles pistes, je propose que l'on se serve de la méthode de l'« équipe rouge » – habituellement employée par les organisations militaires et de sécurité pour vérifier et améliorer l'état de préparation des systèmes – comme « outil » pour intégrer des défis d'ordre psychologique et social dans le cycle d'entraînement des équipages. Les exercices d'équipe rouge auraient pour but d'améliorer la perception qu'a l'équipage des facteurs de tension générateurs de conflits afin que chaque membre puisse reconnaître ses propres réactions et attitudes conflictuelles, et soit ainsi en mesure de mettre au point des stratégies de parade personnalisées. La nécessité d'une telle approche autonome s'impose quand on sait que tout conflit qui risque de naître à bord d'une mission vers Mars devra être géré par l'équipage.

Remise en question des idées reçues

Un des défauts des situations d'entraînement intensif est que l'on risque d'y acquérir une trop grande confiance en soi par rapport à sa propre faillibilité. Les médecins résidents s'astreignent à des quarts de travail « marathons » de 48 heures, alors que les recherches démontrent qu'après seulement 24 heures, le temps de réaction est l'équivalent de celui d'une personne ayant un taux d'alcoolémie de 0,1; les pilotes de ligne croyaient jusqu'à tout récemment que le

NASA JSC2005-E-20604

L'astronaute Lisa M. Nowak, spécialiste de mission, le 7 mars 2005.

fait d'accumuler une charge de travail excessive les rendait plus qualifiés en tant que pilotes, même si la délégation et le partage des tâches et de l'information prédisposent moins aux accidents[2]. Considérons trois causes très courantes de cette réticence à admettre notre propre faillibilité personnelle et professionnelle. La première est la croyance qu'étant donné que les personnes bien entraînées se préparent effectivement à faire face à l'adversité, elles ont aussi l'intelligence émotionnelle, grâce à leur entraînement, de dominer les facteurs de tension mentale qui paralyseraient une personne non entraînée. Il s'agit là d'une corrélation illusoire entre maîtriser sa profession et maîtriser sa physiologie et sa psychologie. D'aucuns diront que nous pouvons nous entraîner de manière à augmenter notre tolérance au stress, mais cela veut seulement dire que nous risquons encore plus de mésestimer, par excès de confiance, notre propre faillibilité. La deuxième cause est que le dysfonctionnement, bien qu'étant un problème reconnu, est si rare chez les membres d'équipages que l'entraînement devrait plutôt se concentrer sur les façons dont le « système » peut neutraliser les frictions interpersonnelles par le biais d'un mécanisme de dépistage et de correction au niveau de l'équipe. Par exemple, si l'on respecte précisément les procédures d'opération normalisées, celles-ci peuvent atténuer les effets problématiques des émotions humaines. Enfin, la troisième forme de résistance est cette réaction classique d'apathie face à tout ce qui relève de la psychologie, ce qui n'est évidemment pas tant une bonne raison qu'un commentaire muet à ce sujet. Ce dernier point de vue ne fait qu'ignorer le problème du dysfonctionnement psychologique ou social parce que cela ne s'applique pas aux vrais « champions » de la haute performance.

« Les exercices d'équipe rouge auraient pour but d'améliorer la perception qu'a l'équipage des facteurs de tension générateurs de conflits afin que chaque membre puisse reconnaître ses propres réactions et attitudes conflictuelles, et soit ainsi en mesure de mettre au point des stratégies de parade personnalisées. »

La « déviance », quelle que soit la définition qu'on en donne, n'est pas un mot que les agences spatiales aiment employer ni même envisager. Comme l'a fait remarquer la scientifique Marilyn Dudley-Rowley, « quand il s'intéresse aux pilotes et aux astronautes, le spécialiste des sciences sociales et du comportement se rend vite compte qu'aux yeux des sujets et de leurs administrateurs, "aucun pilote ni astronaute n'est déviant". L'image est importante, car personne ne voudrait laisser entendre que les membres d'équipages fonctionnent autrement que de manière optimale[3]. » Les astronautes et autres professionnels de haut calibre savent que dans bien des cas, leur carrière elle-même repose sur leur capacité de démontrer une compétence éternelle et inébranlable ainsi que, lorsqu'il y a évaluation par des pairs, de se présenter comme un bon joueur d'équipe. Bien que ce genre d'attitude puisse convenir aux missions de courte durée, les agences spatiales se demandent si ces mêmes personnes sont faites pour la sorte de conflits qui pourrait émerger dans l'espace lointain. Même que la différence entre les missions courtes et longues ainsi que le maintien de la compatibilité de l'équipage pourraient avoir une incidence sur le genre et l'envergure des conflits.

Les spécialistes de la théorie du conflit considèrent normalement qu'il s'agit d'un phénomène endémique, c'est-à-dire que nous ne sommes jamais à l'abri des conflits. Dans sa forme la plus simple, on peut dire que le conflit existe à deux niveaux : « latent » (sous-jacent) et « manifeste » (ouvert). Dans les missions de courte durée, même si les personnes peuvent être conscientes de situations conflictuelles latentes, il est bien plus facile (et peut-être préférable) d'ignorer tout simplement la chose afin d'achever la mission. Cette tactique pourrait bien s'avérer particulièrement répandue chez les prestataires de haute performance, qui sont entraînés à garder leur sang-froid face à l'adversité. Sur une courte période, ce type de personnalité est peut-être plus habile à maintenir l'harmonie de l'équipage, aussi superficielle soit-elle, pour s'assurer que le travail s'accomplisse. Cependant, dans le cadre d'une très longue mission d'exploration, les conflits latents peuvent couver jusqu'au moment où un « événement déclencheur » provoque la manifestation du conflit sous forme d'hostilité ouverte. Dans ce cas, les tentatives de restauration de l'harmonie à tout prix échoueraient probablement, mettant à jour la dynamique conflictuelle sous-jacente qui n'était pas reconnue jusque-là. De toute évidence, la capacité d'identifier et de traiter de façon préventive les conflits latents au cours d'une mission de longue durée – contrairement au réflexe de fermer les yeux sur le conflit durant une courte mission – pourrait bien faire partie du bagage de compétences recherchées chez un astronaute en route pour Mars. Maintenant que les principales agences spatiales ont commencé à reconnaître ouvertement l'existence du facteur de faillibilité chez les équipages d'exploration et ont amorcé une réflexion sur de nouveaux critères de sélection, il est fort probable que leurs travaux intégreront désormais la recherche de solutions pour entraîner ces équipes d'élite à reconnaître et à résoudre les situations de conflit latent avant qu'elles ne deviennent critiques.

Certes, les astronautes sont parmi les professionnels soumis à l'entraînement le plus poussé du monde et la plupart portent en eux la discipline et la tenue acquises au fil d'années de service et d'instruction militaires. De plus, la première sélection des astronautes et les évaluations médicales de routine sont conçues pour éliminer les individus présentant des caractéristiques moins désirables[4]. Malgré tout, comme l'a démontré le malheureux épisode de l'astronaute de la NASA Lisa Nowak, en dépit des procédures exceptionnelles de sélection et de formation auxquelles ils sont astreints, les astronautes ne sont pas immunisés contre les plus redoutables facteurs de tension sociale. Bien que l'on puisse soutenir que l'affaire Nowak ne constitue qu'une déviation mineure dans l'histoire par ailleurs impeccable des équipages, le fait que le document *Bioastronautics Roadmap* de la NASA identifie le « dysfonctionnement psychologique » comme étant un risque important dans les vols spatiaux de longue durée constitue une preuve supplémentaire que l'on se préoccupe de

plus en plus des conflits d'équipages et de l'élaboration de contre-mesures[5]. En effet, la *Roadmap* reconnaît l'ampleur du problème, déclarant que « l'échec de la performance humaine découlant d'une adaptaton psychologique déficiente » demeure un risque de « priorité 1 » pour la Station spatiale internationale et les missions vers Mars; la NASA définit ainsi la « priorité 1 » : « un risque de graves conséquences sur la santé ou le fonctionnement, face auquel aucune stratégie d'atténuation n'a été vérifiée dans l'espace ou démontrée sur Terre[6] ». La *Bioastronautics Roadmap* justifie ce haut niveau de priorité en s'appuyant sur le témoignage suivant :

> « L'incapacité de coopérer et de travailler de manière efficace ensemble ou avec les contrôleurs de vol, démontrée par certains équipages, est un problème qui a surgi périodiquement dans le cadre des programmes spatiaux tant aux États-Unis qu'en Russie. La méfiance, l'antipathie, l'incompréhension et la mauvaise communication entre les personnes ont entraîné des situations potentiellement dangereuses, comme ces coéquipiers qui refusaient de se parler au cours d'opérations critiques ou encore le retrait des communications vocales avec les contrôleurs au sol. De tels problèmes de cohésion de groupe risquent fort de se produire au cours des vols spatiaux de longue durée et s'ils ne sont pas atténués par la prévention ou l'intervention, ils entraîneront de graves risques pour la mission[7]. »

Étant donné cet état de préparation inacceptable, les agences spatiales ont insisté à nouveau sur la nécessité d'élaborer des stratégies pour faire face aux conflits dans l'espace, mais comme l'explique la *Roadmap*, plus on s'éloigne de la Terre, moins il existe de stratégies d'intervention. Ce qui nous conduit à la question suivante : les astronautes peuvent-ils être entraînés à surveiller et à corriger eux-mêmes, de manière autonome, leurs propres comportements conflictuels afin d'empêcher que les conflits ne s'enveniment au point de créer des situations qui altèrent leur rendement ou même menacent leur vie? Si la réponse est oui, alors où cet entraînement devait-il se faire, qui devrait y participer et comment devrait-on le mener?

Les contre-mesures existantes

À ce jour, la méthodologie de « saisie » des réactions individuelles et d'équipage aux problèmes de groupe est surtout de nature passive, des observateurs surveillant des équipes en opération dans des environnements analogues (ou simulés). La version « haut de gamme » de ces simulations analogues se fait à l'intérieur d'*Aquarius*, une « base » sous-marine au large de Key Largo, en Floride. *Aquarius* fait partie du programme NEEMO (NASA Extreme Environment Mission Exploration) et est conçue pour permettre l'entraînement, l'observation et la mise à l'épreuve des équipages de mission effectuant leurs tâches comme s'ils étaient sur la Lune ou à bord de la station spatiale. Les équipes d'astronautes peuvent aussi apprendre à mieux connaître leur style de leadership sous pression dans un environnement moins spécifique au contexte spatial en participant aux sessions de la National Outdoor Leadership School (NOLS). Ce ne sont là que deux exemples des simulations terrestres de courte durée les mieux connues auxquelles les astronautes peuvent aisément prendre part.

Compte tenu de la durée de la mission projetée sur Mars, cependant, il existe aussi divers analogues terrestres de longue durée. Ceux-ci peuvent se prolonger pendant des mois, voire des années, mais en règle générale, ce ne sont pas des astronautes en formation qui y participent, mais plutôt des employés des équipes de recherche ou des volontaires. Le Canada est même un des chefs de file des recherches en physique de l'environnement portant sur les moyens d'assurer la survie, de faire pousser des légumes et de gérer l'énergie sur Mars. Des analogues comme le *Projet Haughton-Mars* sur l'île Devon se servent des régions éloignées et des températures extrêmes du Canada pour simuler certaines des conditions physiques de Mars[8]. Évidemment, les simulations actuelles auxquelles participent les astronautes favorisent leur entraînement ainsi que l'analyse des conflits d'équipages. Mais au chapitre de la recherche sur les conflits, il se peut bien que dans leur présente forme, ces analogues posent problème. Ces simulations mettant en jeu des astronautes peuvent durer quelques semaines dans le cadre d'une mission dans *Aquarius*, mais ce n'est peut-être pas assez long pour susciter le

NASA 9e97562d-4b58-4b11-8el4-60c0d9ecfe83

Lors de la mission STS-115, l'ingénieur de bord Jeff Williams et le spécialiste de mission canadien Steve MacLean, sont dans la station de travail robotique dans la Station spatiale internationale.

genre de pression sociale qui risque de provoquer un éclatement de l'équipe, ces dynamiques sociales étant généralement associées aux très longues missions menées sur plusieurs mois ou même des années.

Par ailleurs, en plus de ces environnements d'entraînement à plus court terme, les chercheurs effectuent également des simulations complexes dans des endroits très isolés comme l'Antarctique, mais la plupart de ces simulations utilisent plutôt des volontaires que des astronautes, ce qui peut s'avérer problématique en soi. Même si ces environnements analogues aident beaucoup à comprendre les dynamiques de groupe en situation d'éloignement et d'isolement, des améliorations sont sans doute possibles. Étant donné la nature de l'observation passive, le mieux qu'on puisse espérer dans ce genre de simulation est qu'avec « assez » de temps, les sujets « feront quelque chose » qui donnera un aperçu de ce qui pourrait se passer dans l'espace. Bien sûr, ce « quelque chose » peut très bien se produire ou ne pas se produire et de ce fait, nous sommes obligés d'examiner quelques-unes des lacunes de cette méthode d'investigation, telles que résumées ci-dessous :

1. L'observation passive est une observation fondée sur la « chance ». On ne peut être sûr que la simulation a eu assez de temps ou subi assez de pression adverse pour que soient mis en évidence tous les risques potentiels, ce qui veut dire que certains scénarios à haut risque peuvent rester insoupçonnés. À l'opposé, lors des simulations « actives » comme dans les simulateurs de vol, par exemple, l'introduction de problèmes couvre une vaste gamme de scénarios plausibles auxquels l'équipage peut se trouver confronté, lui permettant ainsi de vivre l'expérience du problème et des contre-mesures.

2. Compte tenu des contraintes de temps, il n'est vraiment pas pratique de demander aux astronautes en formation de participer à des simulations de longue durée. Par contre, les substituts employés pour mener ces simulations peuvent partager ou ne pas partager les caractéristiques-clés de personnalité des astronautes qui partiront en mission. Une personne qui se porte volontaire pour vivre deux ans confinée en isolation dans l'Antarctique aurait-elle le même caractère qu'un astronaute en partance pour Mars? Ces individus sont-ils des modèles valables pour la recherche sur le comportement? Ces questions sont complexes mais néanmoins importantes.

3. Dans presque tous les cas, l'entraînement pour une tâche se fait mieux à la première personne. Bien que les astronautes aient quelque possibilité de réfléchir à leurs actions dans un environnement simulé, je suis d'avis qu'on devrait donner aux candidats astronautes l'occasion d'acquérir des compétences de parade personnalisées en les exposant tôt et régulièrement aux techniques d'équipe rouge structurées. De plus, l'initiation à certaines dynamiques de groupe leur donnerait la possibilité de vivre la chose à la première personne. Ce concept important s'apparente à l'entraînement à l'hypoxie en chambre hypobare, où l'expérience directe de ses propres réactions hypoxiques particulières (symptômes ressentis) s'avère inestimable pour le candidat, surtout en comparaison de l'explication des symptômes dans un manuel.

NASA STS97

Le capv Marc Garneau, le premier astronaute canadien.

L'utilisation d'équipes rouges

Les problèmes énoncés plus haut mettent en évidence la nécessité de revoir la façon dont les équipes d'élite et, dans le cas qui nous intéresse, les équipages d'astronautes d'exploration se préparent aux risques d'anomalies psychologiques et de conflits internes dans l'espace. Pour corriger les trois lacunes mentionnées ci-dessus, les scientifiques pourraient soit a) prolonger et multiplier les simulations en y incluant des candidats astronautes, soit b) trouver de nouveaux outils pour étudier les astronautes pendant leur cycle de sélection et d'entraînement. Je propose cette dernière solution et recommande que l'on envisage l'emprunt des pratiques d'une autre industrie en plein essor qui a également trouvé l'observation passive inadéquate comme méthode de préparation : l'industrie de la sécurité.

Les stratèges de la sécurité ont découvert que si on ne mettait pas un système à l'épreuve par le biais de tests internes, celui-ci ne faisait qu'adopter par défaut un état réactif (stimulus-réponse) où de nouveaux protocoles de sécurité ne sont mis en œuvre qu'une fois les problèmes cernés à la suite d'attaques ou de tentatives. En toute logique, ce n'est certainement pas la manière la plus efficace d'assurer la sécurité. La sagesse stratégique dirait qu'il est plus logique

de prévoir les sortes de situations auxquelles nous serons confrontés et de s'y préparer en se servant d'expériences antérieures, de modèles et de formules comme lignes directrices. On peut soutenir que l'exactitude de nos prévisions dépend beaucoup de notre capacité à penser comme un éventuel agresseur. Si nous ne pouvons pas le faire, ou si nous n'y arrivons pas bien, nous courons le risque d'être surpris par ses stratégies et tactiques.

Il arrive aussi que les stratèges emploient des spécialistes en la matière, qu'il s'agisse de questions nationales, culturelles, ethniques, religieuses, idéologiques ou autres, pour prévoir ou déchiffrer des situations inédites et mettre en lumière ce qui aurait échappé au stratège ou ne lui aurait pas paru évident. L'appellation à la mode pour ce genre de mise à l'épreuve des systèmes, ou « attaque simulée », est l'équipe rouge. Dans sa forme la plus élémentaire, la méthode de l'équipe rouge s'apparente aux jeux de guerre, mais certaines applications plus récentes ont exploré les façons dont les équipes rouges peuvent servir de partenaires dans les efforts défensifs, en particulier sur les théâtres où les idées reçues ou les préjugés culturels entravent la pensée créatrice. À ce titre, les équipes rouges ont évolué : d'unités qui ne servaient qu'à déceler les vulnérabilités défensives, elles sont devenues des entités intégrées œuvrant aux côtés des dirigeants pour leur fournir des solutions tactiques et stratégiques lorsqu'ils pénètrent en territoire inconnu. Quoique les équipes rouges n'aient pas encore été reconnues officiellement, c'est en train de changer. À l'University of Foreign Military and Cultural Studies de Fort Leavenworth, au Kansas, trois nouveaux cours sont offerts depuis 2006 : un cours de formation des chefs d'équipes rouges de quatre mois, un cours de six semaines pour les membres d'équipes rouges et un stage de deux semaines pour les intervenants[9].

« Le Canada est même un des chefs de file des recherches en physique de l'environnement portant sur les moyens d'assurer la survie, de faire pousser des légumes et de gérer l'énergie sur Mars. »

Les équipes rouges ont reçu un accueil mitigé, souvent parce qu'elles ont un peu trop bien réussi à pénétrer les systèmes de sécurité par le passé et ce faisant, elles ont parfois mis dans l'embarras les personnes en charge des défenses de ces systèmes. Cela s'avère un sérieux problème pour les équipes rouges, à tel point que certains professionnels de la sécurité désapprouvent leur utilisation ou pire encore, ils ignorent complètement les résultats de l'exercice. Selon un rapport du *United States Defense Science Board Task Force* sur la méthode des équipes rouges, cela tient souvent à la culture organisationnelle. Dans les organisations qui apprécient la critique et le changement comme outils d'amélioration, les équipes rouges seront chaudement accueillies. Mais dans les organisations portées à désapprouver la critique interne, la méthode de l'équipe rouge ne survivra pas[10]. Chez ces dernières, si une équipe rouge critique « leur » système, on estime qu'elle a indirectement critiqué l'organisation elle-même. Cela peut sembler puéril, mais un exemple des plus intéressants de cette attitude a été rapporté par Bogdan Dzakovic en 2003 lors de son témoignage devant la Commission nationale sur les attaques terroristes contre les États-Unis. À titre de chef d'équipe rouge chargé de déceler les failles dans la sécurité des aéroports, Dzakovic a expliqué : « Si vous voulez détourner un avion, pourquoi ne pas apporter une arme à feu? Par expérience, ayant travaillé avec une équipe rouge, je sais que c'est facile. Plusieurs années plus tôt, la Federal Aviation Administration a mis fin aux essais avec armes à feu après qu'une étude nationale d'équipes rouges eut révélé que plus des deux tiers de celles-ci passaient à travers les contrôles de sécurité[11]. » Dzakovic poursuivit en soulignant le « dilemme du succès » associé aux équipes rouges :

> « Nous réussissions extraordinairement bien à détruire l'avion commercial U.S. Flag et à tuer quantité de gens innocents au cours de ces attaques simulées. Cela arrivait si souvent et c'était si facile qu'il s'en dégageait un portrait terrifiant de l'état lamentable de la sûreté aérienne dans le monde entier, y compris dans nos propres aéroports. Tout ça, c'était avant le 11 septembre 2001. Aussitôt que les avertissements de nos équipes rouges se sont avérés, cependant, on nous a mis au rancart. Plus tard, j'ai été relevé de mes fonctions de chef d'équipe rouge sans aucune explication et ma carrière a été reléguée dans les limbes[12]. »

Afin d'éviter ce problème de l'efficacité embarrassante des équipes rouges pour les gestionnaires et les professionnels de la sécurité, la plupart des équipes rouges se sont éloignées des rôles d'« adversaires » pour adopter une approche plus coopérative de partenariat. Dans le cadre de cette nouvelle relation « pseudo consultative » avec l'organisation qui l'emploie, l'équipe rouge ne court plus le risque d'être « trop efficace » et est vue comme un partenaire qui cherche à améliorer de manière coopérative le système auquel elle est affectée. Voilà l'état actuel de la situation pour la plupart des applications du modèle de l'équipe rouge.

Cette nouvelle approche d'intégration de l'équipe rouge a aussi fait son chemin au sein de certaines institutions de pointe au Canada. En avril 2007, le ministère de la Défense nationale a publié sa toute première *Stratégie des sciences et de la technologie*. En entrevue, le directeur général de Recherche et développement pour la Défense Canada (RDDC), Robert Walker, a présenté un plan ambitieux visant à développer et à perfectionner la contribution canadienne aux technologies de défense[13]. Comme il le précise, ce plan prévoit l'utilisation d'équipes rouges :

> « On peut imaginer toutes sortes d'outils d'aide à la décision qui pourraient fournir aux soldats et aux commandants sur le terrain des conseils sur la façon de réagir dans certaines circonstances. Entre autres, nous voulons nous améliorer dans l'utilisation des "équipes rouges" – anticiper les actions qu'un adversaire pourrait entreprendre en se fondant sur les conditions dans le théâtre d'opérations et sur les leçons qui en proviennent[14]. »

Grâce à leur nouvelle approche plus progressiste (consultative), les équipes rouges gagnent en popularité. On se sert aujourd'hui d'équipes rouges dans plusieurs autres domaines professionnels, notamment dans le monde des affaires. Elles se sont montrées particulièrement utiles dans le cadre d'opérations en terrain inconnu ou lorsque les nouvelles variables opérationnelles ou les nouveaux défis ne s'inscrivaient pas exactement dans les modèles existants. Compte tenu du relatif succès des équipes rouges et de leur vaste champ d'application, je propose qu'on étudie la possibilité de s'en servir comme outil d'entraînement des astronautes, en particulier dans la préparation de contre-mesures aux conflits pour les missions d'exploration.

L'utilisation d'équipes rouges dans le cadre de l'entraînement des astronautes s'appuierait sur les principaux postulats suivants en ce qui a trait au genre de situations conflictuelles susceptibles de voir le jour à bord d'une capsule martienne. Le premier postulat est que des disputes se produiront sûrement entre les membres de l'équipage et si on ne s'en occupe pas assez rapidement (ou si on les gère mal), elles pourraient mener à l'émergence de conflits plus complexes et plus personnels. Deuxièmement, comparativement aux « disputes », les « conflits » sont beaucoup plus anodins et difficiles à résoudre parce qu'ils tendent à se fonder sur des conditions sous-jacentes (latentes) qui montent à la surface (se manifestent) en période de stress[15]. Troisièmement, une fois que les facteurs de tension apparaissent dans un milieu isolé et confiné, il est fort probable qu'ils s'intensifieront au lieu de s'alléger, et de ce fait, il serait essentiel de savoir reconnaître et atténuer les conflits sous-jacents (latents) avant qu'ils ne s'amplifient, pour que l'équipage puisse fonctionner de façon optimale. Quatrièmement, les astronautes devront être préparés à identifier, diagnostiquer et gérer les conflits d'équipage en l'absence d'intervention extérieure. Par conséquent, un programme d'entraînement idéal devrait aider les astronautes à devenir plus conscients d'eux-mêmes sur le plan de leur style individuel de communication et de gestion des conflits.

L'astronaute Chris Hadfield dans l'espace lors de la mission STS-100.

En se fondant sur ces prémisses et en particulier sur la dernière, on peut conclure qu'en s'appuyant simplement sur un module de formation en « résolution de conflit », par exemple, cela ne suffirait pas à procurer la connaissance de soi nécessaire pour que la personne soit en mesure d'apprécier véritablement sa propre capacité de contribuer au conflit d'équipage et de le gérer. Les astronautes devraient plutôt être soumis à un programme qui leur donne la possibilité de réfléchir à leur propre faillibilité et à leur style de gestion des conflits en même temps qu'à ceux de leurs pairs. Ce genre d'apprentissage progressif pourrait aussi aider les comités de sélection des astronautes à « choisir » les bons candidats au lieu d'adopter la stratégie actuelle d'« élimination ». En effet, l'observation du développement au fil du temps des aptitudes du candidat à gérer les conflits internes d'équipage pourrait aider à cerner les caractéristiques « désirées », contrairement à celles qui ne sont qu'« indésirables ». Les équipes rouges pourraient constituer un élément essentiel d'un tel programme.

Les équipes rouges et l'entraînement des astronautes

Dans le contexte de l'entraînement des astronautes, les équipes rouges devraient idéalement comprendre des anciens astronautes ainsi que le personnel médical et d'entraînement actuel, en plus d'une équipe de spécialistes divers en matière de gestion des conflits. La question suivante est de savoir exactement comment ces équipes rouges accompliraient leur travail.

Les équipes rouges pourraient servir principalement de trois façons. La première serait de mener des discussions de groupe sur les sortes de conflits susceptibles de survenir après plusieurs mois (ou années) dans l'espace, afin de formuler des plans de contre-mesure générés par l'équipe. La deuxième méthode consisterait à observer les simulations qui se font actuellement et à fournir une rétroaction sur la dynamique de groupe. Une troisième façon serait de créer un conflit réel ou de simuler une situation conflictuelle dans le cadre d'un exercice en simulateur qui pourrait aussi comporter la reprise d'un

conflit déjà vécu en simulateur. Dans la plupart des cas, les deux premières stratégies seraient plus faciles à réaliser dans le contexte d'entraînement existant. L'introduction d'un « défi conflictuel » au cours d'une séance de simulateur serait un peu plus compliquée et il faudrait peut-être l'envisager comme une étape ultérieure dans l'évolution des pratiques d'équipe rouge.

Lorsque j'ai parlé au personnel de formation de l'Agence spatiale canadienne, on m'a expliqué que de nombreux exercices en simulateur étaient déjà conçus de manière à forcer les astronautes à assumer et gérer une charge de travail excessive[16]. À cette occasion, l'équipe rouge pourrait demander aux astronautes de noter toutes leurs observations et impressions relatives aux questions de coopération et de conflit, en indiquant leurs propres rôles et actions dans le simulateur. Ces réflexions sur l'amélioration personnelle de chaque astronaute et celle de l'équipe permettraient de renforcer les stratégies de gestion des conflits. L'équipe rouge agirait alors comme critique des hypothèses et des normes actuelles en matière de comportement conflictuel des astronautes, mettant l'accent sur la compréhension des faillibilités personnelles. En outre, les astronautes acquerraient progressivement une connaissance intime de la dynamique de groupe au sein de l'équipe et de leur propre rôle dans cette dynamique, grâce notamment aux tendances des remarques dans leur journal. Ces tendances aideraient beaucoup l'équipe rouge, le personnel médical et le comité de sélection à recueillir des données supplémentaires sur les aptitudes sociales et l'état de préparation à la mission.

« Dans les organisations qui apprécient la critique et le changement comme outils d'amélioration, les équipes rouges seront chaudement accueillies. »

Lorsque la charge de travail en simulateur est moins lourde, l'équipe rouge peut décider de simuler des conditions conflictuelles au sein de l'équipage, de la même façon que l'on simule ordinairement une incapacité en demandant à un ou plusieurs membres d'équipage de « faire le mort ». Mais cela pose deux problèmes. D'abord, « jouer » un conflit n'est pas aussi facile que faire semblant d'être incapable de fonctionner. Deuxièmement, les astronautes sont souvent appelés à évaluer leurs pairs pour savoir s'ils se sentiraient à l'aise de voler dans l'espace en compagnie de telle ou telle personne, ce qui, sur un plan éthique, complique l'instigation délibérée d'un conflit au sein de l'équipage, même s'il n'est que simulé. Ce dernier problème s'avère peut-être le plus facile à résoudre, les membres de l'équipage n'ayant qu'à s'entendre pour ne pas tenir compte des simulations de conflits dans leurs évaluations internes. Pour ce qui est des jeux de rôles dans un conflit simulé, il s'agirait tout simplement de demander à l'équipage de lire de courts scénarios expliquant la dynamique conflictuelle et les divers comportements à corriger. Des cartes aide-mémoire pourraient par exemple décrire l'état dépressif d'un équipier, avec les symptômes qui y sont associés et les conséquences sur les habitudes de travail de cette personne à bord. L'équipage aurait alors à gérer cette nouvelle situation de groupe tout en relevant les défis de l'exercice en simulateur. À la fin de l'exercice, le débreffage mettrait en évidence les premiers symptômes, l'état dépressif de l'individu, les effets sur le fonctionnement de l'équipe et les éventuelles parades. Dans le cadre de scénarios de ce genre, l'emploi d'anciens astronautes au sein de l'équipe rouge serait un atout évident, étant donné qu'ils seraient peut-être en mesure de puiser dans leurs propres expériences pour mettre au point les différentes études de cas et y participer. Comme cela s'avère dans plusieurs domaines, en effet, les simulations fondées sur des événements réels intéressent davantage les stagiaires et ces derniers les trouvent plus crédibles[17].

Dans le cas des activités d'équipe rouge moins agressantes pour les organisations, celles où les équipes rouges offrent aux astronautes une tribune libre où ils peuvent discuter des éventuels problèmes et élaborer des plans de contre-mesure, l'équipe rouge assumerait un rôle plus passif de « consultation » et d'« animation ». Même s'il est moins spectaculaire et intrusif, ce genre d'activité pourrait s'avérer très utile au développement d'une stratégie

NASA

L'astronaute de l'Agence spatiale canadienne Julie Payette posant avec son collègue Kent Rominger dans l'écoutille de deux modules de la Station spatiale internationale durant la mission STS-96.

personnelle de gestion des conflits par l'astronaute. Dans le cadre de cette discussion, les chefs d'équipes rouges et le personnel médical pourraient aider les astronautes à identifier les signaux et les indices dénotant une situation de conflit latent possiblement nuisible, ainsi qu'à comprendre comment leurs propres actions individuelles attisent ou améliorent la situation. L'examen des différents exemples de situations, surtout celles que les candidats astronautes ont eux-mêmes vécues, pourrait aussi fournir des enseignements précieux sur la façon dont les conflits s'enveniment pour créer des dynamiques potentiellement débilitantes, ce qui aiderait beaucoup à définir les risques encourus quand les conflits en puissance et la faillibilité personnelle sont simplement ignorés.

Conclusion

En 2007, le Comité permanent pour les sciences humaines de la Fondation européenne de la science a lancé un appel pour qu'il y ait davantage de recherches et d'échanges autour des effets psychologiques et sociaux des missions d'exploration dans l'espace[18]. Dans le cadre de cet engagement, le Comité a organisé deux événements internationaux cette année-là : un atelier qui s'est tenu à Gênes, en Italie, et une conférence d'envergure internationale à Vienne, en Autriche, où l'on a discuté des recherches en sciences humaines appliquées aux futures missions sur la Station spatiale internationale, sur la Lune et sur Mars. Le but était notamment de créer un lieu de rencontre des disciplines conventionnelles et non conventionnelles de la recherche spatiale. Le consensus qui s'est dégagé de ces rencontres est qu'une mission habitée sur Mars, avec l'isolation et le confinement sans précédent que cela implique, sera une des missions d'exploration les plus exigeantes de l'histoire et à ce titre, elle continuera de *mériter* et d'*attirer* l'attention des chercheurs dans les domaines des sciences aussi bien physiques qu'humaines.

La compréhension des forces sociales et psychologiques en jeu débute par une reconnaissance de la faillibilité. À partir de là, il nous faut mettre au point diverses méthodes pour comprendre le genre de conflit qui risque d'altérer le fonctionnement de l'équipage aux niveaux individuel et collectif – une tâche qui touchera sûrement plusieurs points sensibles tant sur le plan des prises de conscience personnelles que des expériences humaines de base. Nombre de ces nouvelles idées et des discussions qui en émergeront dépendront beaucoup de ce que révéleront l'expérimentation et les simulations terrestres, ce qui est une bonne méthode d'enquête, mais on peut faire mieux.

Comme il n'est pas pratique d'astreindre les candidats astronautes à des simulations de longue durée, il faut que nous mettions au point soit une méthode pour que les astronautes en conditions analogues apprennent d'autres personnes qui ne partagent pas les mêmes traits psychologiques, soit une façon de stimuler chez eux la faculté de développer leurs propres stratégies de gestion des conflits en s'appuyant sur leurs propres expériences. Bref, il importe d'accélérer l'apprentissage expérientiel.

Les stratèges de la sécurité savent que cette accélération de l'apprentissage dans un système se fait mieux en posant des défis actifs au système, et les équipes rouges représentent actuellement la meilleure stratégi[illegible] ce sens. Les équipes rouges s'avèrent aussi [illegible]lièrement utiles quand il s'agit d'empru[illegible] de nouvelles idées et de nouveaux cadres de référence à des spécialistes qui sont en mesure de voir le problème sous différents angles et c'est pourquoi les équipes rouges sont si populaires auprès des responsables des stratégies anti-insurrectionnelles dans les théâtres d'opérations à l'étranger. En tant que facilitateurs, les équipes rouges sont de plus en plus acceptées comme moyen d'atteindre rapidement l'état de préparation voulu des systèmes face à une situation donnée.

Bien que l'utilisation des équipes rouges dans le cadre de l'entraînement des astronautes demande à être davantage étudiée et discutée, cette méthode semble répondre à plusieurs préoccupations concernant l'élaboration de contre-mesures. La création d'une équipe pluridisciplinaire qui puisse aider les astronautes à faire l'expérience des conflits d'équipage, à y réfléchir, à les comprendre et à s'y préparer, tout en enrichissant la boîte à outils des processus de choix positifs, voilà une initiative qui mérite d'être explorée.

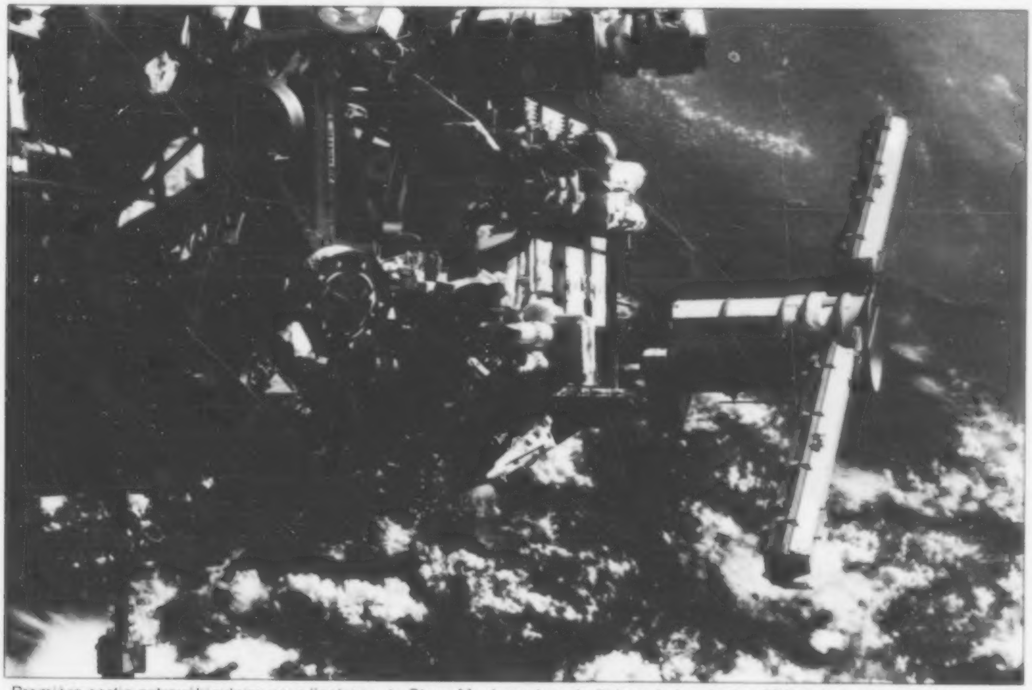
RMC

Canadian Space Agency photo

Steve MacLean, président de l'Agence spatiale canadienne, annonce la nomination de Jeremy Hansen (centre) et David Saint-Jacques (gauche), les deux nouveaux astronautes de l'Agence spatiale canadienne, accompagnés du ministre de l'industrie Tony Clément, à Ottawa, le 13 mai 2009.

NOTES

1. Pour en savoir plus sur les recherches dans le domaine de l'isolement, voir Dietrich Manzey, « Human missions to Mars: new psychological challenges and research issues », dans *Acta Astronautica*, vol. 55:3-9, 2005, p. 781-790; voir aussi Sam Lee Pool et Jeffrey R. Davis, « Space Medicine Roots: A Historical Perspective for the Current Direction », dans *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, vol.78:1, 2007, p. A3-A4(1), ainsi que Peter Suedfeld et G. Daniel Steel, « The Environmental Psychology of Capsule Habitats », dans *Annual Review of Psychology*, vol. 51, 2000, p. 227-253.
2. Une personne ayant un taux d'alcoolémie de 0,1 aurait les « facultés affaiblies » en vertu du Code criminel canadien. La loi établit la limite à 0,08 (80 milligrammes d'alcool par 100 millilitres de sang). Voir le Conseil canadien de la sécurité, en ligne à <http://www.safety-council.org/CCS/sujet/route/alcool/TA-miseajour.html>, consulté le 27 octobre 2007. La référence aux équipages d'avions est tirée de ma propre expérience de travail comme pilote de ligne.
3. Voir le rapport de Marilyn Dudley-Rowley intitulé « Dysfunctional Behavior and Performance of Team Personnel in Space and Analog Polar Environments: Implications for Mars Missions », 1999, en ligne à <http://pweb.jps.net/~gangale/opsa/mars/Dudley3.pdf>, consulté le 22 octobre 2007.
4. Des membres du comité de sélection des astronautes de l'Agence spatiale canadienne ont commenté l'alternative « élimination » versus « choix » lors d'une conférence téléphonique de mai 2007 portant sur une proposition d'utilisation de la méthode de l'« équipe rouge ».
5. *Bioastronautics Roadmap*. National Aeronautics and Space Administration (NASA), 2005, en ligne à <http://bioastroroadmap.nasa.gov>. Dernière mise à jour le 9 février 2005, consultée le 1er mars 2007.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*, « Risk 24: Human Performance Failure Due to Poor Psychosocial Adaptation », en ligne à <http://bioastroroadmap.nasa.gov/User/risk.jsp>, consulté le 5 mars 2007.
8. Le Projet Haughton-Mars est une station internationale de recherche située sur l'île Devon dans le Haut-Arctique canadien. Pour en savoir plus sur ce projet, voir <www.marsonearth.org>, consulté le 26 octobre 2007, ou en français, <http://www.asc-csa.gc.ca/fra/astronomie/mars/simuler.asp>; voir aussi, pour des renseignements sur *The Mars Institute*, <www.marsinstitute.info>, consulté le 26 octobre 2007.
9. Voir « Army approves plan to create school for Red Teaming », dans *U.S. Army Training and Doctrine Command, Office of the Chief of Public Affairs*, en ligne à <http://www.tradoc.army.mil/pao/tnsarchives/July05/070205.htm>, consulté le 21 octobre 2007.
10. Voir « The Role and Status of DoD Red Teaming Activities », *Defense Science Board Task Force Report*, Office of the Under Secretary of Defense For Acquisition, Technology, and Logistics, Washington, DC, septembre 2003.
11. Déclaration de Bogdan Dzakovic à la *National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States*, 22 mai 2003, en ligne à <http://www.9-11commission.gov/hearings/hearing2/witness_dzakovic.htm>, consulté le 21 octobre 2007.
12. *Ibid.*
13. Voir l'entrevue de Chris Thatcher, « From theory to policy: The strategic engagement of S&T », dans *Vanguard*, version en ligne, à <http://www.vanguardcanada.com/TheoryToPolicyWalker>, consultée le 21 octobre 2007.
14. *Ibid.*
15. Dans la théorie du conflit, les « disputes » sont souvent associées aux problèmes que l'on peut diagnostiquer et résoudre par la négociation. Les « conflits », par contre, tendent à être plus profonds et personnels, se fondant en général sur des enjeux non négociables. Dans bien des cas, des conflits peuvent naître de disputes.
16. Des cadres de l'Agence spatiale canadienne ont été consultés lors d'une conférence téléphonique en mai 2007. Les échanges ont porté notamment sur l'usage de méthodes d'« équipe rouge » dans le cadre du processus de sélection des astronautes.
17. Cette remarque s'appuie sur mon observation *de* et ma participation *à* des séances de simulation pour les équipages d'avions.
18. Les textes complets de l'appel de manifestations d'intérêt, du programme de l'atelier de Gênes et des exposés de la conférence de Vienne sont accessibles sur le Web par le truchement du site de la Fondation européenne de la science, à <http://www.esf.org/research-areas/space/activities/inter-disciplinary-activities/>



NASA

Première sortie extravéhiculaire pour l'astronaute Steve MacLean lors du 5e jour de la mission STS-115, lorsqu'il a dû travailler avec l'astronaute Sdave Burbank sur la charpente de la station spatiale internationale.

Tanks Moving Up for the Breakthrough, de George Pepper. Cette toile représente une avancée nocturne lors de la première phase de l'opération Totalize.

LE LEADERSHIP DE S.V. RADLEY-WALTERS : DE L'ENGAGEMENT AU JOUR J – PREMIÈRE DE DEUX PARTIES

par Craig Leslie Mantle et le lieutenant-colonel Larry Zaporzan

[...] si j'ai réussi quoique ce soit dans le service, c'est en apprenant à connaître et à comprendre les hommes et en essayant d'améliorer leur contribution et la mienne envers eux [...]

– Sydney Valpy Radley-Walters[1]

Introduction

Interviewé dans le cadre de la désormais très controversée série en trois volets *La Bravoure et le Mépris*[2], le brigadier-général à la retraite Sydney Valpy Radley-Walters, héros de la bataille de Normandie et du corps blindé, déclare avec conviction et passion : « Avant qu'on se retrouve six pieds sous terre, il est de notre responsabilité, je crois, de nous asseoir pour au moins transmettre aux générations futures quelques-unes des leçons que nous avons apprises dans le passé. »[3]. Quelque 15 ans plus tard, il demeure tout aussi convaincu de l'obligation pour les initiés de transmettre leur savoir. « [...] vous devez apprendre tous les trucs du métier et vous efforcer de les faire profiter aux autres. J'ajouterais que cela est très important. »[4] Sa génération et celle qui l'a précédée ont toutes deux tiré leurs leçons sur le champ de bataille à la dure, souvent à grands frais et presque toujours en procédant par essais et erreurs. Pour cette raison, Radley-Walters a toujours maintenu qu'en transmettant leurs expériences et leurs points de vue, les gens qui étaient là peuvent, dans une certaine mesure, aider ceux qui n'y étaient pas[5]. Comme il le dit si bien : « Pourquoi réapprendre ce qui est déjà connu? »

Le présent article (et la suite qui sera publiée dans le prochain numéro de la *Revue militaire canadienne*) satisfait en partie à son noble souhait. Les deux articles

Craig Leslie Mantle *est officier chargé de recherches à l'Institut de leadership des Forces canadiennes; il est aspirant au doctorat sous la supervision de David Bercuson à l'Université de Calgary.*

Le lieutenant-colonel Larry Zaporzan, *un officier du corps blindé et ancien commandant du 8th Canadian Hussars (Princess Louise's), est actuellement adjoint à un attaché des Forces canadiennes à Washington.*

examinent en effet les approches de commandement qui ont fait de « Rad », comme certains le surnomment affectueusement, un leader tant sur le champ de bataille qu'à l'extérieur. Chaque article s'intéresse à son mode de pensée et aux méthodes qu'il a appliquées pour tisser de solides relations interpersonnelles avec les soldats sous son commandement, plutôt qu'aux aspects plus techniques, comme les tactiques de combat qu'il utilisait. Le présent article porte sur la période que Rad a passée sous les drapeaux, de son engagement de novembre 1940 jusqu'au Jour J. Le second article s'intéresse principalement à son commandement durant la campagne de Normandie en 1944. Chaque étape de ses premières années au sein de l'Armée, de l'entraînement au combat au champ de bataille lui-même, présente des défis uniques qui exigent des solutions particulières. Pour cette raison, la présente division semble logique et appropriée[6]. De plus, nous ne pourrions comprendre pleinement ses victoires au combat sans d'abord examiner ses années de formation[7].

Les deux articles se fondent en majeure partie sur des récits oraux[8]. Plutôt que d'essayer de comprendre le caractère et la personnalité de Rad en fouillant les archives ou les publications, tant soit peu que cela soit possible, nous avons en effet choisi de l'interviewer à diverses reprises sur une période d'un an. Les résultats de ces discussions individuelles forment le corpus de la recherche sur lequel se basent principalement les deux articles[9]. Des extraits de ces entrevues ont été intégrés, avec peu de modifications afin de donner au personnage la chance de s'exprimer en son propre nom. De même, Rad a choisi lui-même la plupart des sujets abordés. Plutôt que de recueillir simplement des renseignements sur des points d'intérêt préalablement choisis, nous avons décidé de réaliser des entrevues de façon à permettre à Rad de parler librement de son leadership et d'expliquer ce qui a contribué ou non à sa réussite globale. Même si nous avons fourni à Rad des pistes de discussion, il a lui-même orienté la conversation. Nous pouvons donc dire des deux articles qu'ils sont très introspectifs. Soulignons également que Rad a approuvé les avant-dernières versions de chaque article, a apporté des changements et des corrections là où il le jugeait nécessaire, et s'est assuré que le texte reflétait l'essence même de son style de leadership. Il nous a confirmé qu'il approuvait pleinement les propos qui suivent.

Que le personnage ait des leçons à enseigner ne fait aucun doute. Originaire de Gaspé[10], Radley-Walters est le plus grand commandant d'escadron de blindés de la Seconde Guerre mondiale, décoré de la Croix militaire et de l'Ordre du service distingué[11]. À peine sorti de l'Université Bishop's, le jeune Rad joint les rangs de l'armée à titre de sous-lieutenant et grimpe rapidement les échelons de la hiérarchie du Sherbrooke Fusilier Regiment (27e régiment blindé). Après la conversion de son unité en corps blindé, il prend le commandement au grade de major d'un escadron de chars d'assaut en Normandie et participe à certaines des plus pénibles et meurtrières opérations, notamment *Charnwood*, *Atlantic*, *Windsor* et *Totalize*[12]. À bout de forces et complètement épuisé, il retourne en Angleterre, où il enseigne pendant un certain temps les tactiques aux soldats de la Canadian Armoured Corps Reinforcement Unit, puis rejoint son régiment pour les campagnes de Hollande et d'Allemagne. Il revient au pays à la fin de la guerre en tant que lieutenant-colonel et se hisse au poste de brigadier-général au cours des années d'après-guerre. Il est souvent invité à donner des conférences au collège d'état-major de Kingston, en plus de commander le 8th Canadian Hussars (Princess Louise's), le 2e Groupe brigade d'infanterie canadienne à Petawawa et le Centre d'instruction au combat de Gagetown[13]. À au moins une vingtaine d'occasions, il est retourné avec d'anciennes connaissances (et même d'anciens ennemis) sur les lieux historiques des batailles dans le cadre de visites guidées à titre de participant ou d'animateur. Pour ses efforts et en reconnaissance de ses années de dévouement et de service professionnel, Rad a été nommé Commandeur de l'Ordre du mérite militaire et a servi à titre de colonel-commandant du corps blindé[14]. Il a pris sa retraite en 1974, après avoir porté l'uniforme pendant plus de 30 ans[15].

S'il a commis quelques erreurs en tant que commandant, Rad a sûrement relevé avec brio de nombreux défis au cours d'une carrière remarquable qui s'échelonne sur une trentaine d'années de guerre et de paix. En jetant un peu de lumière sur son style particulier de leadership et certaines des raisons qui expliquent ses impressionnants exploits militaires, nous espérons que notre article aidera le lecteur à mieux connaître l'homme.

Sydney Valpy Radley-Walters lors de son service d'après-guerre en tant que colonel du corps blindé.

Radley-Walters personal collection

Des amis rapides. Le capitaine S.V. Radley-Walters (gauche) et le Lieutenant Nairn Stewart Boyd en Angleterre, pendant la guerre. Boyd a été le premier mari de Pat, la future épouse de Rad, mort au combat à Buron, le 8 juillet 1944.

La route vers l'armée

L'éducation occupait une place importante au sein de la famille Radley-Walters. Le père et le grand-père de Rad, tous deux pasteurs anglicans qui avaient étudié la théologie à l'Université Bishop, et la mère, une érudite très raffinée, ont inculqué au jeune homme une soif de connaissances et cultivé chez lui une curiosité et des capacités de raisonnement qui lui seront fort utiles dans les années à venir. Les habiletés rationnelles qu'il a acquises durant son enfance l'ont toujours poussé à chercher des solutions novatrices à des problèmes urgents. Rad n'était pas du genre à accepter le *statu quo* sans rien faire s'il existait de meilleures façons de faire. Quand il n'était pas occupé à exécuter les corvées communes aux habitants de Gaspé ou à jouer à l'un des sports qu'il pratiquait, Rad consacrait toute son énergie à la poursuite de ses études. Convaincu de l'importance d'une bonne éducation, il a souvent suivi des leçons de membres de sa famille et n'a pas hésité à déménager près d'écoles officielles. Au milieu des années 1930, il quitte Gaspé pour aller étudier au Collège Bishop, à Lennoxville au Québec. Dans l'espoir de devenir un jour médecin ou ingénieur forestier, il s'inscrit au baccalauréat en sciences et obtient son diplôme en 1940[16].

Pendant son séjour à l'université, il a été initié à la vie militaire au sein du Corps-école d'officiers canadiens (COTC), un programme qui permettait aux aspirants officiers de recevoir une instruction militaire et d'obtenir la commission du roi au rang de lieutenant ou de capitaine. Le contingent de l'Université était rattaché à la 35e Batterie de l'Artillerie royale canadienne, et une bonne partie de l'instruction que Rad a reçue initialement consistait à charger et à tirer les vétustes, mais toujours aussi fiables, obus de 18 livres datant de la Grande Guerre. Tout comme son éducation, son expérience en artillerie lui sera très utile sur le champ de bataille. Se remémorant cette époque, Rad précise que le COTC était très efficace à certains égards et moins à d'autres : « on ne peut pas dire que l'instruction qu'on recevait était très poussée, mais au moins on enfilait notre uniforme, on défilait et on avait des responsabilités »[17]. Pour le meilleur ou pour le pire, Rad s'est vite habitué à la vie militaire et à tout ce que cela implique. Il appréciait qu'on mette ses habiletés et son corps à l'épreuve : « nous, les plus jeunes, on rivalisait entre nous pour savoir qui était meilleur à faire faire les exercices à un peloton lors d'un défilé. Ce n'est pas tellement que nous essayions de prouver notre dévouement ou notre professionnalisme [...], mais seulement qu'il y avait un défi à relever »[18]. Les tâches qu'on lui confiait, quelle que soit leur importance, lui ont donné la chance de développer ses talents de leader et de découvrir à quel point il était capable d'affronter et de surmonter les obstacles parsemant son chemin. Si jamais ils étaient appelés au front, ces jeunes hommes éduqués seraient prêts à occuper des postes d'officier junior, du moins en théorie. Comme ses collègues, Rad n'a pas eu à attendre bien longtemps pour vérifier s'il avait bien appris ses leçons.

À la fin de juillet 1940, les deux unités de la Milice de Sherbrooke, le Sherbrooke Regiment et Les Fusiliers de Sherbrooke, ont fusionné pour former le Sherbrooke Fusiliers Regiment (SFR) – une décision visant à donner aux Cantons de l'Est du Québec une présence au sein du corps d'artillerie mobilisé pour intervenir en cas d'aggravation du conflit en Europe. En janvier 1942, le régiment reprend son rôle d'unité blindée et devient le 27th Canadian Armoured Regiment. À cette date, Rad avait déjà acquis un style de leadership solide et efficace bien à lui.

En raison, peut-être, de ses activités de lobbying politique en faveur de cette représentation et de ses antécédents militaires, le colonel M.W. McA'Nulty, le commandant du COTC de l'Université Bishop's, s'est vu confier le commandement du nouveau régiment à titre de lieutenant-colonel[19]. Bien que certains officiers des deux unités initiales occupaient des postes clés au sein du SFR, notamment de commandant de compagnie, McA'Nulty s'est tourné vers le COTC dans l'espoir que certains de ses cadets servent de nouveau sous ses ordres, mais cette fois en tant qu'officiers subalternes. Bon nombre de ces jeunes

hommes espéraient justement une telle occasion, et elle s'est présentée. Au début de novembre 1940, Rad, et certains de ses bons amis de l'Université Bishop's, est officiellement porté à l'effectif du SFR au rang de sous-lieutenant. Après avoir travaillé un certain temps dans la salle des rapports à des tâches administratives courantes, il a été rapidement affecté au peloton renforcé de la Compagnie « C ».

« Pour ses efforts et en reconnaissance de ses années de dévouement et de service professionnel, Rad a été nommé Commandeur de l'Ordre du mérite militaire et a servi à titre de colonel-commandant du corps blindé »

L'exercice du commandement

Le temps était venu pour Rad de passer à l'action et de relever un premier défi en matière de leadership. S'appuyant sur sa modeste expérience, Rad, comme les autres officiers du SFR, reçoit pour mission de transformer de simples civils en un corps de soldats capables d'exceller sur le champ de bataille. Quelques-uns des sous-officiers du régiment avaient servi lors de la Grande Guerre. Même s'ils ont joué un rôle important dans la création du régiment, dans l'atteinte de ses besoins et dans la mise en place des éléments du programme d'entraînement, ils ne possédaient pas, selon Rad, l'expertise, l'habileté et, dans certains cas, la volonté nécessaires pour maîtriser des technologies plus modernes. De plus, le régiment devait composer avec un manque d'uniformes, d'équipement et de matériel didactique. Rétrospectivement, on pourrait être tenté de conclure que les hommes du SFR en auraient probablement appris plus sur l'art de la guerre sur le champ de bataille que sur les terrains d'entraînement. D'un autre côté, leur préparation à la confrontation inévitable avec l'ennemi aura au moins été un stimulus et leur aura permis de poursuivre une mission commune.

Rad a ressenti tout le poids de ses responsabilités dès qu'il a rejoint son peloton. Le jeune officier qu'il était a vivement ressenti l'urgence de prouver qu'il pouvait être un leader compétent et intelligent. Il avait eu l'occasion à quelques reprises, lors de ses années au COTC, de commander de petits groupes d'hommes, majoritairement des compagnons avec qui il partageait de nombreux points communs. La situation était toutefois désormais différente. Il était maintenant constamment responsable du bien-être, de la conduite et de l'entraînement d'un peloton en entier composé de soldats issus de toutes les strates de la société canadienne de l'époque. Le fait qu'il soit un officier commissionné et non un étudiant-cadet a changé sa perception de ce qu'on attendait de lui :

> [...] toutes les erreurs qu'ils [les hommes] commentaient étaient autant de mauvais points à votre dossier de leader. En d'autres termes, si quelqu'un sortait, se soûlait et ne rentrait qu'un jour ou deux plus tard, je voyais dans le regard de mes supérieurs qu'ils me demandaient, par exemple, « qu'est-ce que tu fous bordel, tu n'es même pas capable de t'occuper d'une poignée d'hommes? »[20].

Le besoin d'impressionner en même temps ses subordonnés, ses pairs et ses supérieurs l'a en quelque sorte forcé à être vigilant et motivé à se dépasser. Quelle que soit la façon dont ils étaient exprimés, leurs jugements collectifs ont agi comme une force, poussant Rad à développer une approche de leadership si efficace que ses soldats étaient prêts à le suivre n'importe où. En conséquence, il a pris très au sérieux l'obligation d'accomplir chaque tâche en faisant de son mieux.

L'instruction que les jeunes officiers comme Rad avaient reçue en matière de leadership lors de leur entraînement initial était, avouons-le, assez limitée. La plupart du temps, ils devaient acquérir par eux-mêmes cette compétence essentielle. Même si Rad avait reçu quelques instructions sur la capacité d'influencer autrui, personne ne lui avait expliqué comment devenir un bon chef; il a dû apprendre tout seul. Comme le fait remarquer Rad, parlant du SFR : « [...] vous deviez apprendre plein de choses par vous-même à cette époque[21], en fait, vous deviez être un véritable autodidacte »[22]. Au cours des quelques années qui ont suivi, qu'il soit en entraînement au pays, à Terre-Neuve (où le régiment était stationné avant d'être envoyé outre-mer), ou en Angleterre, il a toujours abordé le concept de leadership avec une certaine dose de logique et de bon sens. Il avait la ferme conviction que le leadership était une question de relations personnelles et non de rang, d'autorité ou de position, et cette croyance se reflétait dans son style[23]. Selon lui : « [...] je crois qu'au fond, il ne s'agissait que de relations humaines »[24]. Sa façon de communiquer avec ses subordonnés – en les respectant, en valorisant leurs opinions et en reconnaissant leurs habiletés et leur expérience – avait pour but de tisser des liens positifs basés sur la confiance et la compréhension mutuelles. Il pouvait compter sans hésitation sur ses troupes pour qu'une tâche soit accomplie, préférant souvent l'art plus subtil et difficile de la persuasion, de l'influence, de la motivation et de l'encouragement à l'autorité. Il était convaincu que cette approche généralement non autoritaire permettrait à ses soldats d'entreprendre et d'exécuter une tâche assignée parce qu'ils le voulaient et non seulement parce qu'ils le devaient – une différence subtile, mais importante. Finalement, quelques maximes de base lui ont indiqué la voie à suivre pour forger le type de relations qu'il désirait établir.

Le témoignage d'intérêt

« Le fait qu'il soit un officier commissionné et non un étudiant-cadet a changé sa perception de ce qu'on attendait de lui »

Pour Rad, le temps et l'énergie consacrés à connaître ses subordonnés sur le plan personnel constituaient une des tâches les plus importantes de son rôle de commandant. « Je ne saurais insister assez sur la nécessité de comprendre les gens » commente Rad avec vigueur[25]. Dans une certaine mesure, l'armée facilite ce processus en obligeant chaque subalterne (et d'autres postes d'autorité) à garder à jour un

aide-mémoire du commandant de peloton (ou de section ou compagnie). Ce petit livret servait à consigner des statistiques essentielles sur chaque soldat : son état civil, le nom de sa femme et de ses enfants, sa date de naissance, sa formation et son expérience, sa religion, son ancienne occupation, etc. Les officiers disposaient ainsi de renseignements de base sur leurs hommes, renseignements qui pouvaient les aider à régler des problèmes militaires ou autres, à mesure qu'ils survenaient.

Rad se rappelle toutefois que son petit livret lui servait à une autre fin, peut-être plus importante. En effet, il manifestait toujours un intérêt envers autrui et essayait de connaître ses subordonnés à un niveau allant au-delà des simples renseignements personnels consignés. L'ajout de faits et de chiffres à son aide-mémoire lui ont permis de lever un voile sur la vie privée de ses hommes, une habitude dont il a largement tiré parti. Il s'est rendu compte que ses soldats appréciaient généralement son désir d'en apprendre plus sur eux personnellement et non seulement en tant que membre du peloton. « Tout cela m'intéressait.[26] ». En interrogeant ses hommes et en entretenant de réelles conversations avec eux, il dépassait la simple obligation de remplir son aide-mémoire. Comme il le souligne :

> Je crois qu'à la base tout le monde s'entend pour dire que vous devez gagner la confiance du groupe dès le début et que la façon dont vous vous comportez et agissez peut faire toute la différence. Il ne faut pas être un solitaire. Il faut être proche de ses hommes[27].

Parce qu'il a pris la peine d'essayer de les connaître, bon nombre de ses soldats faisaient souvent appel à lui quand ils avaient des problèmes personnels, sûrs qu'il les écouterait et les aiderait. Il ne faut pas croire qu'ils ne l'auraient pas consulté autrement – n'oublions pas que Rad était responsable de leur bien-être – mais plutôt que le rapport qu'il avait établi avec eux le rendait plus facile d'approche. Autant que possible, il faisait de son mieux pour aider ses soldats. En retour, cette attention personnelle a contribué à forger les liens de confiance, de loyauté et de respect essentiels à un leadership efficace, à l'époque comme aujourd'hui. Plus Rad s'intéressait à ses subordonnés, plus les liens avec eux se resserraient, ce qui avec un peu de chance rapporterait grandement une fois sur le champ de bataille. En effet, l'intérêt manifesté envers les subordonnés présente une multitude d'avantages et sert à jeter les bases d'autres activités. Selon Rad : « [...] nous avons tous une personnalité et je crois que certains officiers étaient prêts à parler aux hommes quelles que soient les situations, alors que d'autres préféraient se tenir à l'écart et ne se rapprocher de leurs hommes qu'en dernière extrémité »[28]. De toute évidence, Rad appartenait à la première catégorie; selon les hommes qui ont servi avec lui dans une position ou une autre, il « [...] avait toujours du temps pour parler »[29], parce qu'il « [...] s'intéressait vraiment à vous en tant que personne »[30].

« Il pouvait compter sans hésitation sur ses troupes pour qu'une tâche soit accomplie, préférant souvent l'art plus subtil et difficile de la persuasion, de l'influence, de la motivation et de l'encouragement à l'autorité »

Malgré cette approche, que d'aucuns pourraient qualifier d'amicale, Rad et ses subordonnés ont toujours maintenu des rapports professionnels, chacun étant conscient des frontières à ne pas franchir en matière d'intimité et de spontanéité :

> [au sujet de] cette histoire de familiarité, je ne crois pas qu'on ne m'ait jamais appelé autrement que M. Rad, lieutenant Rad, capitaine Rad, major Rad, colonel Rad, brigadier Rad ou général Rad. On m'appelait Rad, vous savez, mais sans que cela soit tout à fait considéré comme familier [...][31]

En évitant qu'une certaine familiarité ne devienne la norme et en empêchant un relâchement du niveau approprié de respect, cette distance servait à maintenir la discipline au sein du peloton. C'était une chose que d'aider les autres et s'intéresser à eux, mais c'en était une autre que de devenir leur ami. Rad savait fort bien que, à un moment ou à un autre, il aurait à envoyer ses hommes au combat, peut-être même à leur mort, et qu'il ne pouvait se permettre qu'un lien émotif ne brouille ou ne gêne son jugement. De même, s'il avait à punir des soldats dévoyés, ce qui était parfois nécessaire, il devait s'assurer qu'aucune sensiblerie excessive et qu'aucun sentiment ne venaient à l'encontre de ses décisions. À ce sujet, il précise :

> Il s'agit d'une situation vraiment délicate. D'un côté, vous avez vos amis, vos bons amis, qui sont prêts à donner leur vie pour n'importe lequel des 700 hommes du régiment. Vous prenez soin d'eux, vous jouez au baseball et au hockey avec eux, vous joueriez à n'importe quel sport avec eux, puis le sergent-major régimentaire crie « pas cadencé – marche », et tout le monde se met au garde-à-vous [devant vous] avec deux témoins de chaque côté et [...] vous vous demandez comment diable vous allez régler la situation, si une détention, une amende ou toute autre réprimande s'impose; vous devez alors examiner ce cas particulier [...][32]

Il était très difficile d'arriver à un juste équilibre entre les deux extrêmes – être trop distant ou trop amical et proche. Rad devait toujours prêter attention à la façon dont il communiquait avec ses soldats afin de ne pas faire mauvaise impression. Les soldats, de leur côté, comprenaient probablement qu'ils ne seraient jamais amis dans le vrai sens du mot, mais s'attendaient à être traités comme des hommes. L'approche de Rad semble avoir satisfait à ce besoin de base.

Canadian War Museum 19710261-1451

The Camouflage Net, toile par Bruno Bobak. Jours d'entrainement du 3 Canadian Armoured Corps Reinforcement Unit (une unité de renforcement blindé), à Surrey, en Angleterre.

La crédibilité

Rad avait acquis une connaissance en artillerie au COTC durant ses études à l'Université Bishop's, même si celle-ci se limitait à un armement datant de la Première Guerre mondiale. Par contre, la préparation des soldats d'infanterie était déficiente. Il est arrivé au régiment ignorant tout des compétences mêmes les plus fondamentales et a été obligé, comme les soldats de son peloton, de tout apprendre à partir de zéro. De plus, pour compliquer les choses, il devait, en tant que lieutenant, enseigner à ses hommes la plupart des techniques requises, et ce, même s'il ne connaissait pas bien l'armement disponible. Confronté à ce délicat dilemme – l'instructeur étant aussi peu informé que les étudiants – Rad passait une bonne partie de ses nuits à peaufiner ses connaissances pour ensuite les communiquer à ses hommes. De cette façon, il a appris par lui-même, puis s'est efforcé de transmettre ce savoir aux autres. Rad se souvient : « [...] c'est comme ça que ça se passait; nous avons appris par nous-mêmes toutes les tâches qu'un fantassin doit connaître et sommes devenus des experts en camouflage, en orientation, en tir, bref en tout »[33]. Faisant montre d'un fort esprit d'initiative et de détermination, parfois au prix de courtes nuits de sommeil, Rad savait que ses hommes comptaient sur lui pour leur formation et a donc trouvé une solution adéquate, quoique pas idéale. D'ailleurs, quand il a été envoyé à Brockville, dans l'est de l'Ontario, pour suivre son cours d'officier, il avait déjà une bonne longueur d'avance sur les autres candidats (grâce à son expérience antérieure) et était souvent appelé à présenter des exposés sur divers sujets :

> [...] quand ils ont commencé à m'évaluer, ils ont dit, « ma foi, vous en savez plus que les instructeurs de Brockville, nous allons vous utiliser comme instructeur ». Je n'ai jamais suivi le cours de Brockville. J'ai enseigné à Brockville, parce que nous avions appris par nous-mêmes à Sherbrooke [...][34]

Des occasions comme celles-là lui ont permis d'acquérir une expérience additionnelle dans divers milieux et de renforcer encore plus sa confiance en soi.

Conscient de ses lacunes, Rad n'avait aucune difficulté à avouer son ignorance, évitant ainsi de décevoir ses soldats en prétendant tout savoir. Même s'il essayait d'être toujours le mieux préparé possible, il y a des choses qu'il ignorait carrément, une vérité qu'il évitait de cacher :

> Je trouve cela épouvantable lorsqu'un gars donne un exposé sur un sujet qu'il ne connaît absolument pas. Il ne maîtrise pas le sujet et il y a toujours quelqu'un dans la salle qui en sait plus que lui. Je crois que cela est vrai aussi concernant le leadership. Ne parlez pas de ce que vous ne connaissez pas. En d'autres termes, admettez simplement que vous n'avez pas la moindre idée de ce dont on parle [...][35]

Rad croyait que toute tentative de tromper ses hommes nuirait plus à sa crédibilité et à sa réputation de commandant que s'il admettait tout bonnement qu'il n'était pas un expert en la matière. Mentir ne mènerait qu'à compromettre son objectif de bâtir un sentiment de confiance au sein de son peloton, et toute tromperie ou duperie aurait des conséquences désastreuses. Ses soldats semblaient apprécier son honnêteté et sa franchise. Si un commandant était pris en défaut :

> [...] il était dès lors perdant; il perdait la confiance de ses troupes à cet instant même. Les hommes répondaient « allez au diable, je ne vous suivrai pas quoi que vous disiez ». C'est vrai, et cela arrive quelle que soit la profession que vous exercez. Je crois que c'est ce que le général [F.F.] Worthington essayait de nous faire comprendre au début [de notre entraînement] quand nous étions de jeunes officiers : les troupes finiront par vous percer à jour, alors quand vous parlez, ne dites que la vérité[36].

Si Rad avait reçu auparavant une formation plus complète, admettre son ignorance aurait pu nuire à sa crédibilité et à son image, car normalement il aurait dû savoir de quoi il parlait. Toutefois, il en allait tout autrement dans les premiers temps du SFR.

Chaque fois qu'il était devait faire face à une situation ou à une question difficile pour laquelle il n'avait pas de réponse, il essayait toujours de garder son sang-froid. Selon lui, s'il s'était montré agité et désespéré, il n'aurait de toute évidence pas pu encourager ses hommes à lui faire confiance et cela n'aurait servi à rien. Les hommes avec qui il a servi étaient très sensibles à ce genre de réaction ainsi qu'au langage corporel et recouraient à ces éléments pour se forger une opinion. Pour cette raison, Rad faisait attention à sa conduite et à son langage afin de donner un exemple positif et de permettre à ses hommes de se concentrer sur les tâches à accomplir qui, à cette époque, consistaient à apprendre à devenir des fantassins. Rad croyait qu'un commandant qui perdait la tête dans le feu de l'action, surtout pendant une bataille quand ses subordonnés comptaient sur lui, ne pouvait inspirer confiance et donc ne pouvait commander efficacement. À ce sujet, il déclare :

> ... [...] si vous pouvez exécuter la tâche avec les idées claires, avec lucidité et en prenant tout en compte, d'après moi vous aurez probablement une bonne chance d'atteindre votre objectif. Par contre, si tout à coup vous vous énervez et que vous n'arrivez plus à vous maîtriser, tout le groupe en souffre, qu'il s'agisse du peloton, de la compagnie, du bataillon, etc. En fin de compte, c'est eux qui vont en payer le prix [...][37]

L'autonomisation

Avant même d'entrer dans l'armée, Rad savait que chaque personne possède des compétences particulières. Ses hommes avaient occupé divers emplois, venaient de milieux différents et possédaient une éducation et une expérience variées. Certains étaient versés dans des domaines particuliers et moins dans d'autres. Certains comprenaient les mathématiques avancées, mais ne savaient absolument pas se servir d'un tournevis; l'inverse était également vrai. Rad se rappelle :

> Je crois que la façon de traiter les gens se base sur le respect. En d'autres termes, vous devez respecter tout le monde. Nous avons tous des personnalités différentes et nous avons tous vécu des expériences différentes dans le monde civil. Même si vous enfilez un uniforme, vous êtes toujours la même personne. Vous avez juste mis un uniforme au lieu de salopettes[38].

S'inspirant de ce postulat, Rad a encouragé tous les membres de son peloton à communiquer entre eux et s'est lui-même efforcé de participer à cet échange actif d'idées. Étant donné le régime d'entraînement que suivait le régiment à l'époque, une telle approche s'est avérée très avantageuse. Dès le début, Rad a compris que ses hommes étaient des citoyens soldats qui possédaient un large éventail

Radley-Walters personal collection

Rad (extrême droite), Nairn Boyd (deuxième, à partir de la gauche), et autres officiers profitant d'un délice culinaire lors d'un entraînement, en Angleterre.

d'expériences et qui n'avaient pas l'habitude de suivre des ordres sans poser de question. Il savait que ces hommes réagiraient mieux à un style de leadership non autoritaire qui sollicite et valorise leur contribution. Faisant preuve de modestie et mettant temporairement son grade de côté, Rad a posé des questions à ses subordonnés et appris de leurs réponses. Il a réussi à créer un climat de confiance en évitant de projeter l'image d'une personne qui sait tout, en avouant ses faiblesses et en félicitant ceux qui faisaient des progrès. Son succès repose en partie sur sa capacité à admettre « [...] ce que vous savez et ce que vous ignorez, et à compter sur les autres pour vous aider quand vous en avez besoin »[39]. Tous les membres du peloton de Rad, incluant lui-même, travaillaient ensemble à la poursuite d'un plus grand objectif. Un soldat qui a servi sous ses ordres a dit apprécier le fait qu'il l'écoutait et qu'il avait confiance en lui[40]. Tous les hommes étaient dans la même situation, tout le monde devait apprendre le métier de fantassin. Rad voulait qu'ils posent des questions et qu'ils puissent compter sur son assistance.

> « Rad faisait attention à sa conduite et à son langage afin de donner un exemple positif et de permettre à ses hommes de se concentrer sur les tâches à accomplir »

Concernant son désir de créer une culture encourageant les hommes à s'exprimer librement, il se rappelle :

> [...] vous pouviez constater les forces et les faiblesses de tout un chacun; certains gars disaient « ça alors, c'est la première fois que je fais ça » et quelqu'un d'autre racontait une histoire et, vous savez, il le faisait sans y penser et à cause de la façon dont il expliquait, tout le monde l'écoutait [...] en fait, il enseignait au groupe. Il en savait plus que moi sur le sujet à ce moment. Nous encouragions cela. J'encourageais cela. Selon moi, chaque membre du peloton était un instructeur à sa façon et avait acquis une expérience particulière avant d'entrer dans l'armée, une expérience qui pouvait être utile à tous. J'ai encouragé ce genre d'échange tout au long de ma carrière. Bon Dieu, si vous avez quelque chose d'utile à dire, faites-le. Nous avons tous une langue et une certaine dose d'expérience. Alors, si vous voulez contribuer à la conversation en apportant un élément qui pourrait nous aider, pour l'amour du ciel, faites-le![41]

Rad n'acceptait toutefois pas systématiquement toutes les opinions ou idées exprimées, ce qui autrement aurait pu compromettre son rôle de leader et son autorité. Cela dit, il n'en faisait pas de cas si une solution prise pour une panacée se révélait erronée, surtout plus tard durant une bataille, parce qu'elle offrait une occasion d'apprendre : « soit elle était corrigée, soit elle aidait [...] »[42].

Encourager tous les membres du peloton à participer activement à leur propre entraînement représentait un défi de tous les instants. Mais, quand on y arrivait, les résultats étaient formidables. En essayant de régler les problèmes ensemble, les hommes ont appris à partager leur expérience, à resserrer les liens qui les unissaient et à rapidement faire preuve d'un esprit d'équipe. Le niveau de confiance était plus élevé au sein du peloton pendant ces échanges, les soldats voyant leurs supérieurs, c'est-à-dire Rad et ses sous-officiers, exposer leurs faiblesses, manifester un vif intérêt pour le sujet et tenter d'améliorer leurs compétences et leur expertise. Le fait qu'ils puissent aider les officiers à régler un problème en particulier, plutôt que l'inverse, contribuait à augmenter leur confiance en eux. Selon Rad : « J'ai appris plein de choses des hommes »[43], comme eux de lui.

La volonté de Rad d'encourager la participation de ses soldats, soit dans la prise de décision ou la résolution d'une difficulté liée à l'entraînement, a contribué à forger de solides liens de confiance et de respect mutuel, que même les pires revers sur le champ de bataille n'ont pas réussi à éroder. Rad a toujours essayé de se conduire honorablement envers ses hommes, une qualité que ceux-ci ont dûment appréciée. Rad ne souffrait pas de toute évidence d'un ego démesuré et n'a jamais senti le besoin de dominer. Des années plus tard, d'anciens soldats ayant servi avec Rad parlent de lui comme d'un humaniste doué d'une rare capacité de « [...] commander sans blesser »[44].

Une participation active

Une fois les cours terminés, en fin de journée ou en début de soirée, les sports étaient alors à l'ordre du jour. L'été, les hommes jouaient au baseball et l'hiver au hockey, et le ski et la raquette étaient également des activités populaires. Quand l'occasion se présentait, les équipes du peloton, de la compagnie et du régiment s'affrontaient. En plus de contribuer à la bonne forme physique des soldats, un aspect non négligeable, les sports encourageaient la cohésion entre les participants, peu importe leur grade. Toujours animé du désir d'en apprendre plus sur ses subordonnés, Rad trouvait que sa participation lui donnait l'occasion de resserrer les liens avec les hommes sous son commandement et de rencontrer des membres du régiment et d'autres unités :

> En réalité, j'aime les gens, j'aime les défis et j'aime aider les gens à se dépasser [...]; j'y parvenais en leur parlant et en jouant avec eux à toutes sortes de sports. Je jouais dans les équipes régimentales de hockey, je jouais dans l'équipe régimentaire de baseball, et ainsi de suite [...] et ça m'a permis de connaître tout le monde par son nom. Disons que vous faites partie de l'équipe régimentaire de ballon-volant et que celle-ci compte 20 gars, et que vous faites partie de l'équipe de hockey, qui elle aussi comporte 20 autres gars, puis que vous jouez dans l'équipe de baseball, et ainsi de suite [...][45]

Rad croyait que les officiers devaient « [...] participer à toutes les activités [...] » ou au moins « [...] partager des activités avec les hommes [...] »[46]. Athlète accompli, Rad, qui avait joué au football durant ses années universitaires et à toutes sortes de jeux durant son enfance à Gaspé, était bien préparé pour ce genre d'activité, mais la possibilité de renforcer la cohésion au sein de son peloton était tout aussi attrayante[47]. Il savait que plus les membres du peloton passaient de temps ensemble, sur le terrain de sport ou à l'entraînement, plus il était facile d'instaurer une cohésion. Les hommes de Rad avaient ainsi l'occasion d'en apprendre plus sur son caractère, sa personnalité et ses défauts, et lui de découvrir qui était plus agressif ou qui était plus individualiste et manquait d'esprit d'équipe. En fin de compte, le sport servait à une fin autre que récréative; il « réunissait les gens [...] »[48].

« Grâce à des activités comme le sport, les hommes ont appris à travailler ensemble afin de gagner »

La rivalité amicale nourrie par la compétition dépassait les limites du terrain de jeu, même si son objectif fonctionnel de favoriser l'unité demeurait le même. Certains des autres commandants de peloton du SFR avaient fréquenté l'université en même temps que Rad et s'étaient engagés après avoir obtenu leur diplôme. Tout en étant bons amis, ces hommes n'en étaient pas moins animés d'un fort esprit compétitif et du désir de prouver que leur peloton était le meilleur. Les exercices sur le terrain, les programmes d'entraînement, les exercices militaires, bref toute activité de groupe présentait autant d'occasions de se mesurer aux autres. Selon Rad, les soldats ne voyaient pas d'inconvénient à cette rivalité essentiellement amicale entre leurs commandants et ont vite pris part eux-mêmes à la compétition avec vigueur et intérêt. Grâce à des activités comme le sport, les hommes ont appris à travailler ensemble afin de gagner. En s'efforçant d'instaurer l'unité comme objectif commun, Rad a transmis à tous un sentiment de fierté, de confiance et d'intimité, surtout quand ils réussissaient à atteindre ce but :

> [...] vous étiez très fier de qui vous étiez, même si vous n'aviez que 32 hommes sous vos ordres; vous aviez l'impression que personne ne pouvait vous battre et que tout le monde le savait; mais ça ne vous préoccupait pas vraiment, parce que vous étiez juste heureux d'être ensemble[49].

En fin de compte, cette fierté exerçait une influence formative. « C'est une excellente façon de rapprocher les membres de l'unité [...] ils sont tous très fiers de qui ils sont et de ce qu'ils font, et chaque peloton ressent une grande fierté. Je crois que si vous arrivez à insuffler ce sentiment au sein de chaque groupe, alors il tend à se généraliser et tous les morceaux se mettent en place [...] »[50]. Les activités de groupe offraient diverses occasions pour Rad et ses soldats de bâtir le niveau de confiance, de cohésion, de respect et de loyauté qui leur serait utile lors du test ultime sur le champ de bataille.

Aux dires de tous, les supérieurs de Rad étaient impressionnés par ses aptitudes de leadership au cours de ces années. Ils ne sont pas les seuls d'ailleurs à avoir reconnu son style et son approche. En février 1943, deux ans après l'engagement de Rad, une évaluation confidentielle de tous les officiers du SRF le qualifiait en effet « [...] d'excellent officier à tous les égards. Physique puissant et athlète accompli. Un leader naturel et un des meilleurs chefs de troupes de l'unité.[51] » À peine quatre mois plus tard, Rad a reçu une évaluation semblable de son commandant, le lieutenant-colonel Mel Gordon, dans laquelle celui-ci écrivait : « Cet officier montre une habileté, un sens du leadership et une fiabilité exemplaires.[52] ». À la fin de l'été 1943, le lieutenant-colonel Gordon réitère ses observations initiales en soulignant que Rad « exerçait ses fonctions avec une grande efficacité »[53]. Somme toute, les supérieurs de Rad le considéraient

Le major Radley-Walters reçoit la Croix militaire du général Bernard Law Montgomery à Ghent, en Belgique, en octobre 1944.

comme un commandant très compétent et doué, un leader qui s'en tirerait très bien sur le champ de bataille. Les événements ultérieurs prouveront que les supérieurs de Rad avaient raison.

En Normandie, Rad est en effet devenu un commandant et un tacticien exceptionnel qui méritait la confiance. Une bonne part de sa réussite tient à son adhésion aux principes simples, mais puissants, de leadership qu'il a définis et raffinés au cours de ses premières années au sein des Fusiliers de Sherbrooke. Bien entendu, rien ne serait plus pareil après le 6 juin 1944, alors qu'il essuierait le feu de l'ennemi au lieu de s'y préparer. Quelles que soient les circonstances, son style de leadership est demeuré le même. En effet, la campagne de Normandie lui a donné l'occasion d'appliquer dans diverses circonstances les approches qu'il avait élaborées et même d'en développer d'autres qui contribueront à nourrir sa réputation et sa compétence de commandant. Ses années formatrices à la maison, à l'université et au régiment lui auront été très utiles pendant toute sa carrière militaire.

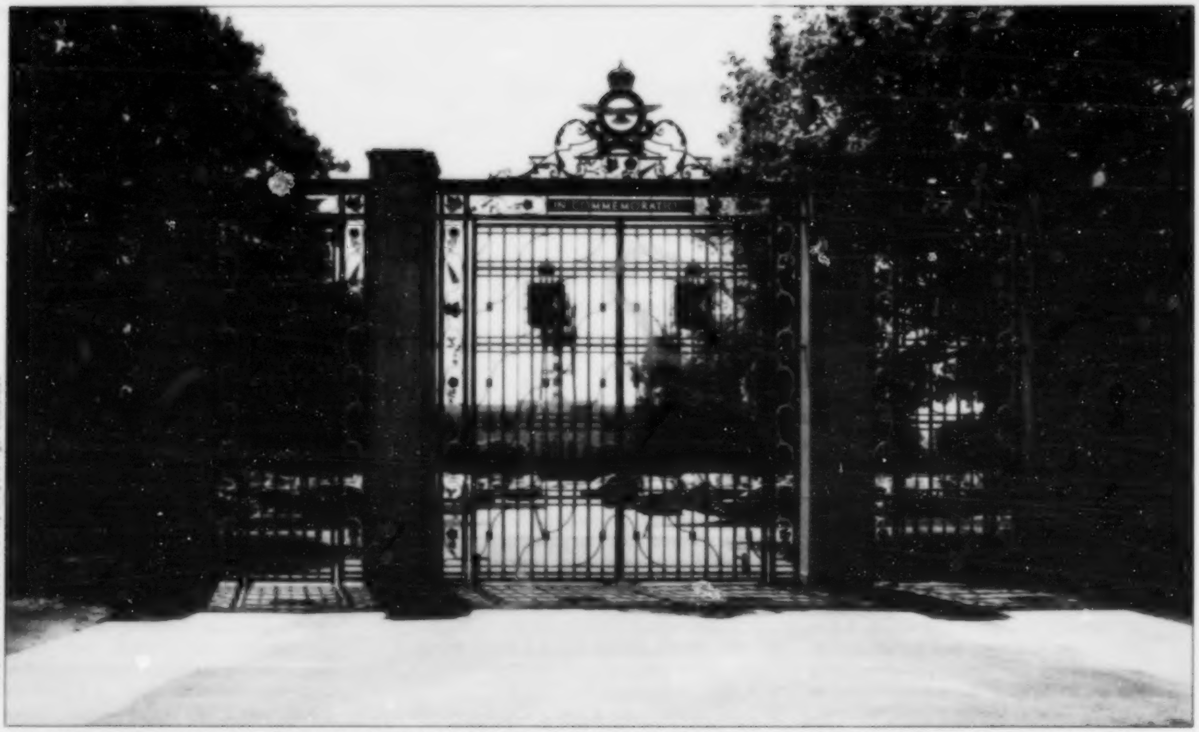
Remerciements

Nous aimerions remercier les personnes suivantes pour l'aide qu'elles nous ont apportée aux différentes étapes de ce projet. Sans leur soutien et leurs encouragements, nous n'aurions pu rédiger cet article : Jeff Stouffer, Pat Radley-Walters, Bill Coupland, Wyn van der Schee, Andrew, Harvey and Irene Theobald, Douglas Hope, Alf Hebbes, Paul Pellerin, Tim Cook, Bob Edwards et Bernd Horn.

NOTES

1. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet 2007.
2. *La Bravoure et le Mépris*, une série documentaire canadienne réalisée par Brian et Terence McKenna et diffusée en trois épisodes de deux heures en janvier 1992. La série jette un regard sur le rôle du Canada dans la bataille de Hong Kong, l'aviation de combat et la bataille de Normandie. La façon dont les Canadiens y sont dépeints est aujourd'hui encore sujette à controverse, la réputation des frères McKenna en ayant souffert. Voir aussi D.J. Bercuson et S.F. Wise, *The Valour and the Horror Revisited*, Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 1994.
3. Voir le scénario postproduction du troisième épisode *La Bataille de Normandie*, à <http://www.valourandhorror.com/DB/STORY/normandy_script.php> (19 octobre 2006).
4. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 avril 2007.
5. Cette vision est essentiellement celle de la collection *In Harm's Way* de l'École de leadership des Forces canadiennes. Les volumes, actuellement au nombre de cinq (Sub-Unit Command, Perspectives on Operational Duty, Senior Commanders, Senior NCO et Trust) visent à générer un corpus unique et distinct de connaissances et de documents sur le leadership canadien afin d'aider les leaders de tout grade à se préparer à mener des opérations dans un environnement de sécurité complexe. Chaque chapitre correspond à une étude de cas, le tout constituant un recueil d'informations utiles tant sur le plan des opérations que du leadership. Ils présentent des défis et des solutions susceptibles d'aider les personnes qui se trouvent dans des situations semblables. En fait, ils peuvent servird'expériences virtuelles pour les gens qui n'ont pas eu l'occasion de participer à des opérations au pays ou à l'étranger.
6. Des points de vue sur le leadership glanés dans les entrevues ont été insérés dans les deux articles sans prétention de situer chaque technique dans le temps ou dans l'espace (exception faite de la distinction établie entre la période de préparation à la bataille et le combat lui-même). Rad a développé sans cesse et progressivement ses habiletés de leadership, dans le cadre d'une succession d'expériences cumulatives. Il serait donc très difficile, voire impossible, de préciser quand il a utilisé pour la première fois telle ou telle approche. Cette méthode de présentation nous a semblé plus adéquate et utile étant donné que Rad nous livre non pas un récit chronologique succinct, mais plutôt ses impressions sur divers sujets.
7. Pour illustrer l'assertion que les expériences ultérieures ne peuvent être comprises sans l'aide d'expériences formatrices initiales, voir Craig Leslie Mantle, Learning the Hard Way: The *Leadership Experiences of Lieutenant Agar Adamson during the South African War, 1899-1902*, Kingston (Ontario) : CDA Press, 2007. Dans cet ouvrage, l'auteur suggère qu'Adamson a appris beaucoup de son séjour en Afrique du Sud et a mis ce savoir à profit durant la Première Guerre mondiale.
8. Pour une analyse universitaire des années d'enfance et universitaires ainsi que des premières années dans l'armée de Rad, également basée sur des entrevues, voir Lawrence James Zaporzan, *Rad's War: A Biographical Study of Sydney Valpy Radley-Walters from Mobilization to the End of the Normandy Campaign, 1944*, thèse de maîtrise non publiée, Université du Nouveau-Brunswick, 2001.
9. Dix entrevues de 90 minutes réalisées à la résidence personnelle de Rad à Kingston, entre le 15 novembre 2006 et le 29 août 2007.
10. Rad est né le 11 janvier 1920.
11. L'avis concernant la Croix militaire de Rad est paru dans le *London Gazette* du 21 décembre 1994, article 5861; la citation a été reproduite dans Zaporzan, *Rad's War*, annexe p. 286. L'avis de l'Ordre du service distingué de Rad est paru dans le *London Gazette* du 24 janvier 1946, article 646. La citation a été reproduite dans D.C. Masters, *Bishop's University: The First Hundred Years*, Toronto : Clark, Irwin, 1950, p. 147-149. Cette citation mentionne à de nombreuses reprises le leadership efficace et inspirateur de Rad.
12. Voir les comptes rendus après action dans Bibliothèque et Archives Canada, M.B.K. fonds Gordon, MG30-E367, vol. 2, dossier 18, et plus particulièrement *Operation Charnwood – The Fall of Caen – 8/9 Jul 44*, du 17 juillet 1944, et *Operation Atlantic – Overture to the Breakthrough*, du 31 juillet 1944. Rad et son escadron ont joué un rôle de diversion lors de l'opération Windsor, pour lequel le major-général Rod Kellar, officier général commandant de la 3e Division de l'infanterie canadienne, a grandement louangé son excellent et inestimable travail. D'autres commentaires sur le rôle de Rad lors de l'opération Windsor sont disponibles dans *Ibid.*, vol. 2, dossier 19, *Establishing the Beachhead, 6 June-7 July*. Concernant l'opération Totalize, voir Ken Tout, A Fine Night for Tanks: *The Road to Falaise*, London : Sutton Publishing, 1998.
13. Après la guerre, Rad a enseigné à l'École du Corps blindé royal canadien, à Camp Borden, à titre d'instructeur-chef. Il a alors utilisé un style de leadership semblable à celui qu'il avait appliqué en Europe. Jamais pompeux et toujours très charismatique, il a rassemblé ses élèves et leur a expliqué les tactiques en puisant dans des exemples de son expérience de la guerre. Comme le souligne un de ses anciens soldats, il été « un leader naturel que les hommes suivaient ». C.L. Mantle, entrevue avec Wyn van der Schee, Kingston (Ontario), 10 mai 2007.

14. Les activités d'après-guerre de Rad sont mentionnées dans *Directorate of History and Heritage [DHH]*, 000.9 (D70), Biographical File, S.V. Radley-Walters. Le texte de la citation pour l'Ordre du mérite militaire se trouve également dans ce document.
15. Même après quelque 65 ans, les expériences de Rad en temps de guerre suscitent encore beaucoup d'intérêt. Par exemple, un récent documentaire (« Who Killed Michael Wittmann? », de la série *Battlefield Mysteries*, Breakthrough Entertainment, 2008) tente de déterminer quelle unité, le SFR (et l'escadron de Rad en particulier) ou le 1er Northamptonshire Yeomanry, a tué le célèbre chef de char allemand.
16. Zaporzan, p. 57-61.
17. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet 2007.
18. Jock Morton, « Rad », dans *Sentinel* 8, 1974, p. 1.
19. Catholique de langue anglaise, Matthias William McA'Nulty est un vétéran de la Première Guerre mondiale. Ancien commandant du régiment de Sherbrooke, il a commandé la 10e Brigade d'infanterie en tant que colonel et dirigé le COTC de l'Université Bishop's de 1936 à 1939. Rad se souvient que McA'Nulty était probablement le meilleur homme pour mobiliser les troupes, car il était très dévoué envers son régiment. C'était un bon administrateur, honnête et loyal. Par contre, Rad n'est pas convaincu que McA'Nulty s'avérait aussi efficace sur le champ de bataille en raison de son incapacité à comprendre les tactiques d'infanterie et les nouvelles méthodes de communication. Voir Zaporzan, p. 68-71.
20. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 21 février 2007.
21. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 31 janvier 2007.
22. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet 2007.
23. Pour obtenir une analyse universitaire de ce concept, voir Colonel Bernd Horn, « Wrestling with an Enigma: Executive Leadership », dans Colonel Bernd Horn (éd.), *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, Toronto: CISS, 2000, p.123-144.
24. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet 2007.
25. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 21 août 2007.
26. *Ibid.*
27. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 31 janvier 2007.
28. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 15 novembre 2006.
29. C.L. Mantle, entrevue de groupe avec Alf Hebbes, Jimmy Jones, Ed Haddon, Alf Hall, Weldon Clark, Arnold Boyd, Phil Lawrence et John Hale lors de la réunion mensuelle du Sherbrooke Fusilier Regiment, filiale 344 de la Légion royale canadienne, Toronto, Ontario, 27 novembre 2008. [Ci-après, entrevue de groupe.]
30. C.L. Mantle, entrevue avec le colonel à la retraite Harvey Edward Theobald, MC, CD, Ottawa, ON, 21 octobre 2008.
31. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 21 février 2007.
32. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 21 août 2007. Il est vrai que Rad parle de ses soldats comme de ses amis dans cette citation. Quel que soit le type de rencontres entre vétérans auxquelles il a assisté pendant les années de paix, rencontre qui favorisait, voire encourageait l'amitié, Rad a toujours maintenu une certaine distance avec ses hommes pendant la guerre. Rad contournera ultérieurement la difficulté d'avoir à discipliner les soldats qu'il avait appris à connaître en leur expliquant comment il approcherait chaque problème, puis en ne changeant de cap que s'il avait la conviction de s'être trompé. En faisant preuve de constance, il évitait ainsi que ses sentiments personnels ne le détournent de son devoir. En étant franc avec ses soldats, Rad leur expliquait clairement ce qui les attendait s'ils agissaient mal et les tenaient ainsi directement responsables de leur conduite. Ils n'avaient ainsi qu'eux-mêmes à blâmer s'ils étaient réprimandés, ayant été avisés à l'avance des conséquences. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet et le 21 août 2007.
33. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet 2007.
34. *Ibid.*
35. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 21 février 2007.
36. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 31 janvier 2007. Rad a appris de son mentor, le major-général Frank F. Worthington que « vous ne pouvez jamais duper les troupes ». Celui-ci lui a également donné les conseils suivants : « fais bien attention à ce que tu dis, parce qu'en fin de compte, tu ne pas berner les gens [...] un jour ou l'autre tu te feras prendre ». Un conseil auquel Rad adhère. En d'autres termes, « vous ne pouvez pas faire semblant, vous devez connaître ce dont vous parlez et gagner ainsi le respect », ajoute Rad. *Ibid.*
37. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 29 août 2007.
38. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 21 août 2007.
39. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 21 février 2007.
40. Entrevue de groupe
41. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet 2007. Quelque peu intimidé au début, Rad s'est finalement senti à l'aise. Se souvenant à quel point il se sentait intimidé quand il est entré dans l'armée, il essaie de faciliter la transition pour d'autres : « j'étais gêné de poser des questions au début de ma carrière et bien honnêtement pendant de nombreuses années [...] J'ai toujours pensé que les gens en savaient plus que moi et j'ai dû surmonter cette difficulté. Je crois que je ne suis pas seul à ressentir cela. Quand vous êtes dans une position de pouvoir, vous devez essayer d'encourager vos hommes à assumer plus de responsabilités afin de vous aider. » C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 21 août 2007.
42. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet 2007.
43. *Ibid.*
44. Entrevue de groupe. Les personnes interviewées n'entendaient nullement porter atteinte à l'estime de soi et à la valeur de quiconque. Rad n'était pas du genre à rabaisser autrui ou à souligner leurs défauts.
45. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet 2007.
46. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 6 décembre 2006.
47. Pour une discussion sur l'incidence des sports sur la cohésion et les relations entre les officiers et les hommes au début du conflit, voir G.D. Sheffield, *Leadership in the Trenches: Officer-Man Relations, Morale and Discipline in the British Army in the Era of the First World War*, Londres : Macmillan, 2000, p. 44-48.
48. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 11 juillet 2007.
49. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 21 février 2007. L'idée que le niveau d'identification assumé volontairement par certaines personnes dépend du groupe auquel elles sont comparées se dégage dans Charles Kirke, « The Organizational Cultural Approach to Leadership: 'Social Structures' – A Tool for Analysis and a Way Ahead », dans Allister MacIntyre and Karen Davis (éd.), *From the Canadian Forces Leadership Institute's Research Files: Volume 1: Dimensions of Military Leadership*, Kingston, Ontario : CDA Press, 2006, p. 283-310. Voir aussi, Charles Kirke, « 'We Don't Like You, Sir!' – Informal Revenge as a Mode of Military Resistance in the British Army », dans Craig Leslie Mantle (éd.), *The Unwilling and The Reluctant: Theoretical Perspectives on Disobedience in the Military*, Kingston, Ontario : CDA Press, 2006, p.213-234 Si, d'un autre côté, différents régiments se livrent concurrence, les membres de l'unité espèrent que leur régiment remportera la victoire, peu importe à quel peloton ou à quelle compagnie ils appartiennent.
50. C.L. Mantle, entrevue avec S.V. Radley-Walters, le 6 décembre 2006.
51. Bibliothèque et Archives Canada, fonds Gordon, vol. 4, dossier 35, *Confidential Report on Officers*, 15 février 1943. Dans une évaluation antérieure plus rudimentaire, Rad, et les autres officiers, sont considérés comme « bons ». Voir Direction – Histoire et patrimoine, 164.003 (D2), Lieutenant-Colonel M.W. McA'Nulty to District Officer Commanding, Military District 4, 10 juin 1941.
52. Bibliothèque et Archives Canada, fonds Gordon, vol. 4, dossier 35, « Recommendations for Promotion », Lieutenant-Colonel M.B.K. Gordon to Headquarters, 3 Canadian Army Tank Brigade, 19 juin 1943.
53. *Ibid.* « Recommendations for Confirmation of Rank », Lieutenant-Colonel M.B.K. Gordon to Headquarters, 2 Canadian Army Armoured Brigade, 20 août 1943.



DND photo TN 2009-0340-05 by Corporal Igor Lootsov

Les grilles commémoratives du Programme d'entraînement aérien du Commonwealth britannique à la Base des Forces canadiennes de Trenton.

LA PLUS GRANDE CONTRIBUTION DU CANADA – L'IDENTITÉ NATIONALE ET LE RÔLE DU PREMIER MINISTRE W. L. MACKENZIE KING DANS LA NÉGOCIATION DE L'ENTENTE DU PLAN D'ENTRAÎNEMENT AÉRIEN DU COMMONWEALTH BRITANNIQUE

par Bill Dalke

Introduction

Le 17 décembre 1939, les Canadiens étaient rassemblés autour de leurs postes de radio pour entendre un communiqué du Premier ministre, William Lyon Mackenzie King. C'était une journée exceptionnelle pour Mackenzie King : non seulement il fêtait son 65e anniversaire, mais il venait de conclure une série de négociations qui auraient un effet marquant sur l'effort de guerre des Alliés. Mackenzie King présenta sur les ondes les grandes lignes d'une entente conclue entre les gouvernements du Canada, du Royaume-Uni, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Cet accord portait sur un programme coopératif d'instruction, baptisé Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique (PEACB), dont l'envergure resterait inégalée. Au terme du programme, plus de 130 000 aviateurs et 80 000 membres du personnel au sol avaient été formés.

Bien que dans son communiqué Mackenzie King décrivît un programme d'une ampleur jusqu'alors inédite, il n'en révélait pas tous les détails et ne parlait pas des négociations ardues qui avaient mené à la signature de l'entente. Aujourd'hui, le sigle PEACB est étroitement associé au Canada. Étant donné que le programme a été dirigé par des Canadiens sur le sol canadien, cela semble normal, mais n'a pas toujours été évident.

Mon hypothèse est que c'est uniquement grâce à la ténacité et au nationalisme de Mackenzie King que ce programme a porté la marque de l'identité canadienne. Le Premier ministre était fermement convaincu que le Canada était à la fois une entité *séparée* du Royaume-Uni et *un grand soutien* à ce pays, ce qui eut d'importantes conséquences. Cet article retracera les origines du concept du Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique.

L'adjudant-chef J. W. « Bill » Dalke *a récemment obtenu le diplôme du Programme d'acquisition de connaissances du Collège militaire royal du Canada. Il est actuellement adjudant-chef de la 16e escadre à la base des Forces canadiennes de Borden, en Ontario.*

Le Premier ministre Mackenzie King avec le roi George VI et la reine Elizabeth à l'hôtel Banff Springs pendant le tour royal au Canada la veille de la Deuxième guerre mondiale, le 27 mai 1939.

rappellera les tractations en coulisses qui ont précédé l'entente et expliquera comment le nationalisme canadien a imprégné cette entente. On verra Mackenzie King comme un homme très déterminé et animé d'une grande fierté nationale. Sa vision perdura et, finalement, le rôle joué par le Canada non seulement au sein du programme, mais aussi dans l'ensemble de l'effort de guerre, fut celui d'une entité culturellement distincte.

Genèse du programme

On peut dire que l'origine du Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique remontait à la Première Guerre mondiale. En 1916, le Royal Flying Corps de Grande-Bretagne avait beaucoup de peine à renforcer ses unités au front, car les pertes étaient de plus en plus nombreuses et le système d'instruction des pilotes en Grande-Bretagne ne parvenait pas à répondre à la demande[1]. La solution qu'appuyait avec enthousiasme le Canada consistait à construire des terrains d'aviation et des infrastructures connexes en Amérique du Nord pour y former des pilotes. En Ontario, on construisit des terrains, surtout au Camp Borden, et on en construisit de plus petits près de Deseronto et dans divers secteurs autour de Toronto. D'abord appelée RFC (Royal Flying Corps) Canada, l'organisation fut nommée RAF (Royal Air Force) Canada après la fusion du Royal Flying Corps et du Royal Naval Air Service (RNAS) pour créer la Royal Air Force le 1er avril 1918. Le nombre d'aviateurs formés par la Royal Air Force au Canada totalisait 3 135 pilotes et 137 observateurs (les Américains non compris), dont 2 359 pilotes et 85 observateurs furent déployés outre-mer avant l'armistice[2]. Un groupe d'officiers du Royal Flying Corps sous le commandement d'un Britannique, le lieutenant-colonel C. G. Hoare, assurait l'instruction. Le Canada n'avait pas encore sa propre force aérienne et, à titre de membre soumis du Commonwealth, il laissa des effectifs de la Royal Air Force créer et administrer tout seuls cette organisation britannique sur le territoire canadien.

C'est peut-être pour cette raison qu'aujourd'hui cette organisation est méconnue au Canada, hormis chez les militaires et les historiens. Le programme fut une réussite, mais on ne le considéra jamais comme canadien. Il fut créé, doté en personnel et dirigé par la Grande-Bretagne. Loyal, le Dominion du Canada faisait simplement sa part pour soutenir de son mieux l'effort de guerre. Les questions de souveraineté ou de nationalisme n'entraient pas en ligne de compte, ce qui ne serait pas le cas lors de la Deuxième Guerre mondiale : le Premier ministre Mackenzie King y veillerait.

Premières tentatives

Après la Première Guerre mondiale, la Royal Air Force continua d'accueillir des Canadiens désireux de faire carrière dans cette arme. Deux commissions permanentes d'officier étaient réservées aux diplômés d'universités ou du Collège militaire royal du Canada et les Canadiens détenant un diplôme d'études secondaires pouvaient concourir aux côtés de candidats britanniques pour une commission temporaire de cinq ou six ans[3]. À compter de 1934, la Royal Air Force entreprit un vaste programme d'expansion et invita davantage de Canadiens à se joindre aux rangs britanniques. Cette mesure bénéficia d'un certain appui au Canada et contribua à la réalisation de trois objectifs britanniques : le maintien de critères très élevés de sélection des équipages, l'allégement du fardeau pour la main-d'oeuvre britannique et la participation des autres pays du Commonwealth au développement de la Royal Air Force[4]. Le gouvernement canadien appuyait cette politique, en partie parce qu'il y avait rarement assez de place au sein de la minuscule Aviation royale du Canada pour accueillir tous ceux qui voulaient s'y enrôler.

En 1936, un officier canadien de la Royal Air Force fit une suggestion qui conduirait à la création du Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique. Le colonel d'aviation Robert Leckie, alors responsable des Réserves de la Royal Air Force, rédigea une note de service exposant les avantages stratégiques qu'apporterait l'établissement de centres d'instruction aérienne au Canada[5]. Il faisait remarquer dans ce document que les conditions météorologiques favorables permettraient de voler toute l'année, et que le Canada était éloigné des zones que l'ennemi attaquerait probablement en Europe, mais proche des grands centres industriels d'Amérique. Leckie estimait qu'un tel programme inciterait de nombreux Canadiens à se joindre à la Royal Air Force.

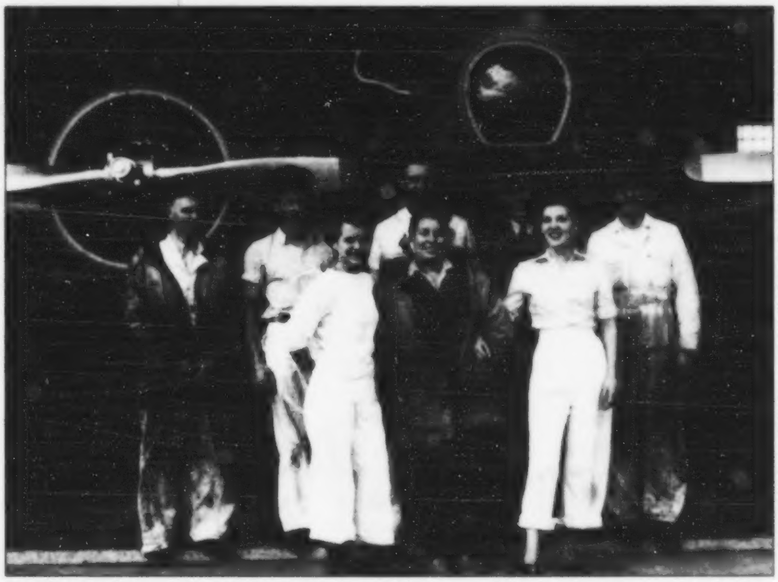
En août 1936, le maréchal de l'Air Arthur Tedder, qui était alors directeur de l'instruction aérienne, et Lord Swinton, secrétaire d'État britannique à l'Air, proposèrent

cette idée au ministre canadien de la Défense nationale, Ian Mackenzie. Ce dernier se montra enthousiaste et déclara qu'il serait personnellement « très heureux d'accéder » à cette proposition[6]. Cependant, lorsqu'il soumit cette question au Premier ministre, en septembre, Mackenzie King eut une opinion très différente, dont témoigne la décision prise ce mois-là par son Cabinet, et exprimée en termes concis : « [Il serait] déconseillé d'autoriser le gouvernement britannique à utiliser le territoire canadien pour l'entraînement des aviateurs britanniques[7]. » L'affaire resterait en suspens pendant près de deux ans.

En mai 1938, le Premier ministre du Royaume-Uni, Neville Chamberlain, dépêcha une mission à Ottawa pour évaluer les capacités de production de l'industrie aéronautique canadienne. Le chef de mission, l'industriel britannique J. G. Weir, avait aussi pour instruction d'aborder à nouveau la question de l'entraînement aérien[8]. Il eut l'occasion de le faire lors d'une réunion avec Sir Frances Floud, le Haut-commissaire de Grande-Bretagne à Ottawa, et Mackenzie King. Celui-ci refusa sur-le-champ d'accepter la proposition et une rencontre subséquente à ce sujet ne fit que l'irriter davantage. Sa principale objection, telle qu'il la formula devant la Chambre des communes, était qu'il y aurait « au Canada une base militaire possédée, maintenue et exploitée par le gouvernement impérial à des fins impériales[9] ». Mackenzie King trouvait que ce n'était pas du tout la même chose que d'autoriser des pilotes britanniques à s'entraîner au Canada dans des bases canadiennes sous contrôle canadien. Il veilla également à ne signer aucun accord qui puisse donner à penser que le Canada s'engageait à participer à une éventuelle guerre européenne aux côtés des Anglais. Une telle décision, à l'époque, n'aurait pas reçu un accueil favorable au Québec où persistait beaucoup de mécontentement au sujet de la participation du Canada à la Première Guerre mondiale, surtout à cause de la conscription.

Même si Mackenzie King avait prévenu la délégation britannique de ne pas révéler publiquement la teneur des entretiens, l'information fut divulguée dans les journaux. Ces révélations déclenchèrent une série de questions gênantes et de critiques de la part d'Arthur Meighen au Sénat et de R. B. Bennett, chef de l'opposition officielle, à la Chambre des communes. Mackenzie King dut reconnaître que ces discussions avaient bien eu lieu et des débats houleux s'ensuivirent. Le Premier ministre expliqua brièvement la position de son gouvernement sur ce sujet en déclarant :

> « nous sommes prêts, pour notre part, à établir nos propres établissements sur le sol canadien et à permettre aux pilotes anglais de venir recevoir leur formation ici. Mais ils s'instruiront dans des institutions qui seront sous la direction du gouvernement canadien et au sujet desquelles le ministre de la Défense nationale sera en mesure de fournir tous les renseignements qu'exigera le Parlement. Ce n'est pas du tout la même chose que de laisser une branche des forces armées britanniques établir ses quartiers généraux dans ce pays, commander ses hommes ici et rendre compte de ce qui se passe au Canada, non à ce Parlement, mais seulement au Parlement et au peuple britanniques[10]. »


From the Archives of the Commonwealth Air Training Plan Museum, Brandon, Manitoba

Le plan aurait requis le service de plusieurs militaires et civils des deux sexes. Une équipe de soutien au sol devant le Avro Anson, à l'école #5 Air observer, à Winnipeg, au Manitoba.

Cette déclaration serait à la base des discussions entre Mackenzie King et le gouvernement du Royaume-Uni. Le 7 juillet, le nouveau secrétaire d'État britannique à l'Air, Sir Kingsley Wood, annonça à la Chambre des communes du Royaume-Uni que le gouvernement avait pris des dispositions « pour envoyer immédiatement un officier au Canada afin qu'il étudie [...] la possibilité de mettre au point le projet de centres d'instruction au Canada[11] ». Cependant, il fut vite évident que les attentes des Britanniques étaient trop élevées. En arrivant au Canada, le colonel d'aviation J. M. Robb, commandant de l'École centrale de pilotage de la Royal Air Force, découvrit que son gouvernement avait l'impression fausse que l'offre faite par Mackenzie King de former des pilotes britanniques pour la Royal Air Force comprenait également la formation de pilotes canadiens pour la Royal Air Force[12]. Bien que disposé à discuter du plan d'entraînement, Mackenzie King était seulement prêt à accepter que des stagiaires britanniques viennent s'entraîner au Canada dans des installations canadiennes. Il jugeait irrecevable la demande implicite des Britanniques, qui voulaient que les pilotes canadiens soient formés au Canada pour servir sous le drapeau britannique.

Aussi incroyable que cela puisse paraître, l'officier supérieur de l'aviation canadienne, le commodore G. M. Croil, ignorait à quel point le Premier ministre était inflexible sur ce sujet. Croil et le directeur de l'instruction, le colonel d'aviation G. R. Howsam, avaient mis au point un plan visant

l'entraînement de 300 pilotes canadiens par année pour la Royal Air Force. Dans le cadre de ce programme, il était prévu que des effectifs britanniques combleraient les éventuelles lacunes du contingent de pilotes canadiens et qu'il faudrait créer trois nouvelles écoles de pilotage, les bases aériennes de Trenton et Camp Borden ne pouvant suffire à la demande prévue. Tout cela séduisit l'émissaire britannique qui rencontra Croil et le sous-ministre de la Défense nationale, L. R. LaFlèche, afin d'étendre le programme sur une période de trois ans. Robb était d'avis que ce projet était une bonne idée. Pourquoi, en effet, les Britanniques songeraient-ils à envoyer tant d'effectifs au Canada pour une formation qui pouvait aussi bien se faire en Grande-Bretagne? Cela lui semblait tout à fait ridicule. Il était bien plus logique de recruter des pilotes parmi les candidats canadiens pour qu'ils puissent ensuite parfaire leur formation et servir dans la Royal Air Force. Qui plus est, les Britanniques comptaient assurer une bonne part du financement de l'entreprise.

Le ministre de la Défense nationale approuva le plan et demanda à LaFlèche de le présenter au Premier ministre, ce qu'il fit le 8 août 1938, mais l'hostilité de Mackenzie King se révéla au Cabinet. Le Premier ministre demanda à LaFlèche de « dire au colonel Robb, venu d'Angleterre, que notre proposition était de fournir des installations pour l'entraînement de pilotes *britanniques* – pas pour le recrutement de Canadiens destinés à servir la Grande-Bretagne – et donc de fournir ce qui était nécessaire pour atteindre cet objectif[13] ». Mackenzie King voyait dans ce projet un plan de guerre bien défini ayant pour but de trouver un emplacement pour la formation des Britanniques, de sorte que le Canada serait automatiquement contraint de participer à la guerre et de coopérer avec le Royaume-Uni le cas échéant. Il voulait s'assurer que le gouvernement ne donnerait pas à la population l'impression qu'il signalait à l'avance son intention de participer à un conflit imminent.

Robb révisa le projet (qui, dans la suite de cet article, sera appelé Plan Robb) à la baisse : le contingentement serait de 135 pilotes par année. Dans sa réponse, Mackenzie King insista sur trois points[14]. Premièrement, seuls des pilotes britanniques seraient formés dans le cadre de ce programme, condition énoncée à deux reprises pour qu'il n'y ait aucun malentendu. Deuxièmement, Mackenzie King jugeait que l'envergure du plan entraverait les projets du Canada en matière de sélection et de formation des pilotes pour l'Aviation royale du Canada. En effet, les exigences du plan Robb dépassaient de beaucoup les contingents annuels de 50 à 70 pilotes prévus par l'Aviation royale du Canada, et le Premier ministre croyait que l'armée de l'air canadienne serait alors moins autonome, ou pratiquement plus du tout. Troisièmement, toutes les écoles de pilotage du Canada devaient être sous la seule autorité du ministère de la Défense nationale du pays. Le 31 décembre 1938, Mackenzie King refusa officiellement la proposition de la Grande-Bretagne, ce qui n'a rien d'étonnant[15].

La réponse de Mackenzie King ramenait les deux parties au point de départ. Le Premier ministre voulait bien aider les Britanniques, mais en même temps, il ne voulait pas prendre pour son pays un engagement militaire qui puisse menacer sa souveraineté ou son unité nationale. La Grande-Bretagne n'avait pas le choix, elle devait accepter ces conditions et de nouvelles négociations s'amorcèrent en janvier 1939.

Au cours des deux mois qui suivirent, les parties parvinrent finalement à s'entendre sur un programme considérablement élagué. Croil annonça aux Britanniques que le Canada pourrait accueillir un contingent annuel maximum de 50 stagiaires de la Royal Air Force[16]. Ceux-ci seraient formés en même temps que les 75 candidats canadiens prévus par l'Aviation royale du Canada, laquelle dut passablement modifier l'organisation de son entraînement pour que cela soit faisable. Alors que la formation consistait à l'origine en un cours de 10 mois, elle fut désormais dispensée au cours de trois stages de 16 semaines et l'on confia les leçons élémentaires de vol à des aéroclubs civils. Toutefois cet accord ne se concrétisa jamais. L'instruction du premier contingent britannique devait commencer à la mi-septembre 1939, mais les événements cataclysmiques de ce mois-là firent oublier le programme et les hommes restèrent en Angleterre. La Grande-Bretagne avait décidé qu'en l'occurrence il serait préférable qu'ils achèvent leur formation chez eux.

Le programme de formation des aviateurs semblait ne pas avoir abouti, mais c'était faux. Le Canada était très conscient de l'importance de l'entraînement aérien pour la Grande-Bretagne. Cette dernière avait pour sa part appris que toute instruction donnée au Canada se ferait sous les auspices de l'Aviation royale du Canada. Ces constats conduiraient à la signature d'un accord d'une envergure incomparable avant la fin 1939.

Le plan

Le Canada afficha sa souveraineté et son indépendance envers la Grande-Bretagne en ne décidant d'entrer en guerre qu'une semaine après la déclaration de guerre de l'empire britannique. C'était le 10 septembre 1939.

Le Premier ministre du Royaume-Uni, Neville Chamberlain, avait instamment prié le Canada d'accroître les capacités d'entraînement de ses bases aériennes. Craignant d'avoir de la difficulté à répondre aux besoins en personnel navigant, les Britanniques demandèrent au Canada de les aider en se concentrant sur la formation d'aviateurs, de se donner comme objectif de former 2000 pilotes par année, d'enrôler des mécaniciens d'expérience et de former le plus grand nombre d'observateurs et de mitrailleurs possible[17]. Dans sa réponse du 12 septembre 1939, Mackenzie King promit d'augmenter rapidement les capacités des centres d'entraînement et offrit d'envoyer immédiatement en Angleterre un certain nombre de personnes dont la formation n'était pas encore terminée. Par souci de nationalisme, il ajouta qu'il souhaitait que des « unités d'aviation canadiennes » soient constituées en Grande-Bretagne quand il y aurait un nombre suffisant de Canadiens entraînés, et que ces effectifs devraient pouvoir être transférés si le gouvernement décidait de créer des unités canadiennes pour servir outre-mer[18].

« En 1936, un officier canadien de la Royal Air Force fit une suggestion qui conduirait à la création du Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique »

Le ministère de l'Air britannique accepta que le Canada dirige les écoles de pilotage proposées. Il prévoyait que les besoins en matière de formation seraient multipliés par quatre. Croil effectua une autre évaluation fondée sur ces renseignements et proposa de fixer des objectifs de 1 000 brevets par mois, ce nombre pouvant éventuellement être augmenté.

Cependant, le Haut-commissaire du Canada à Londres, Vincent Massey, et son homologue australien, Stanley Bruce, travaillaient à l'élaboration d'un plan d'une envergure extraordinaire. À la suite d'entretiens avec leur homologue néo-zélandais, W. J. Jordan, et le chef d'état-major de la Royal Air Force, le maréchal en chef Sir Cyril Newall, ils se rendirent chez le secrétaire d'État aux Affaires des dominions de Grande-Bretagne, Anthony Eden, le 16 septembre 1939. Massey et Bruce proposèrent « d'examiner un plan en vertu duquel les aviateurs canadiens, australiens et néo-zélandais pourraient être formés au Canada, [...] puis seraient envoyés au front dans des armées de l'air canadiennes, australiennes et néo-zélandaises[19]. »

Le 26 septembre, les premiers ministres de ces trois pays reçurent un télégramme esquissant ce projet de mise en commun des ressources des dominions : la formation de base des pilotes se ferait dans chaque pays, l'instruction avancée aurait lieu au Canada, puis les pilotes seraient affectés à des escadrilles canadiennes, australiennes et néo-zélandaises outre-mer. Le message envoyé au Canada prévoyait qu'on aurait besoin de 50 000 aviateurs du Commonwealth par année, dont les quatre neuvièmes pourraient être recrutés et formés au Royaume-Uni et les autres, provenant des pays du Commonwealth, seraient formés au Canada[20]. Mackenzie King vit aussitôt toute l'importance de ce programme et se rendit compte que, si le Canada se concentrait sur l'entraînement aérien, il y aurait moins de pression pour qu'il recrute une armée plus nombreuse; le risque de devoir faire appel à la conscription s'en trouvait donc diminué[21]. Le personnel navigant serait uniquement constitué de volontaires. Après avoir soumis la proposition à son Cabinet, Mackenzie King télégraphia à Chamberlain pour lui dire que le Canada était d'accord en principe mais qu'il manquait d'instructeurs et d'avions pour un programme de cette envergure. Il nota également que la question de la répartition des coûts n'était pas résolue et qu'Ottawa serait heureux d'accueillir une conférence pour finaliser les détails et les conditions d'un accord en ce sens[22].

L'équipe de négociations britannique arriva à Ottawa le 14 octobre 1939, sous la direction de Lord Riverdale, un éminent industriel et conseiller en achats de matériel de guerre. Trois jours plus tard, lors de sa première rencontre avec Mackenzie King, Riverdale ne fit pas bonne impression. Il donnait l'impression que tout, sauf quelques petits détails, était déjà réglé. Il révéla aussi certains aspects du plan à la presse et le gouvernement canadien n'apprécia pas ce manque de retenue. Riverdale fit l'erreur d'appeler le plan « votre projet » en s'adressant à Mackenzie King, qui le remit diplomatiquement à sa place en soulignant que le plan était en réalité britannique et nullement le sien. Le Premier ministre rapporta qu'il trouvait « plutôt amusant le

DND Photo PL 2052

genre de style bulldozer qu'avait adopté Riverdale, qui tenait tout pour acquis », et que c'était « ahurissant de voir comment les gens [...] des "vieux pays" [...] semblent croire que tout ce qu'ils ont à faire est de nous dire ce qu'il faut faire. Pas étonnant qu'ils irritent les gens de ce côté-ci[23]. »

La première rencontre officielle entre Mackenzie King et la mission britannique eut lieu le 31 octobre 1939. Mackenzie King commença par lire les premières lignes du message de Chamberlain. Il insista sur le fait que le gouvernement britannique avait conçu le Plan d'entraînement aérien et invité le Canada à collaborer. Le Canada n'avait jusqu'alors manifesté que sa volonté de coopérer. Lorsque Riverdale, accompagné du sous-secrétaire d'État à l'Air du Royaume-Uni, le capitaine Harold Balfour, présenta le projet, il fut aussitôt évident que les deux pays avaient des points de vue bien différents. Riverdale parlait d'un programme de formation de 850 pilotes, 510 observateurs aériens ou navigateurs et 870 mitrailleurs-radio par tranches de quatre semaines, soit un contingent annuel de 29 000 aviateurs[24]. Cela signifiait que le Canada aurait besoin de 72 écoles pour tous les postes navigants, sans compter les installations et effectifs de soutien, d'entreposage, d'entretien et d'administration. Riverdale déclara en outre que l'Angleterre apporterait une « contribution volontaire » de 140 millions de dollars sous forme d'avions, de moteurs et de pièces de rechange. Cela laissait un solde estimé à 748 500 000 $, dont le Canada devait couvrir la moitié, en plus de fournir la moitié des recrues, tandis que les 374 250 000 $ restants seraient répartis entre l'Australie et la Nouvelle-Zélande[25].

L'attitude « désinvolte » de Riverdale déplut au Premier ministre canadien[26]. De plus, l'ampleur du programme et la proposition de répartition des coûts étaient surprenantes. Mackenzie King répondit sans ambages que la mention qu'avait faite Riverdale d'une « contribution volontaire » était déplacée et qu'il ne fallait pas oublier que c'était en réalité le Canada qui apportait sa contribution. Il ajouta que rien, dans les propos de Riverdale ou de Balfour, n'indiquait qu'ils appréciaient la volonté de coopérer du Canada. Selon lui, cela signifiait que les Britanniques présumaient que cette coopération était le devoir du Canada et que la mission avait pour seul but de dire au gouvernement canadien ce qu'elle attendait de lui[27]. King dira plus tard :

> « On ne saura jamais assez que nous avons sauvé ce pays en faisant clairement valoir qu'il est entré dans cette guerre en ayant l'intention de coopérer; cela a aussi évité à l'empire britannique un éventuel démembrement. Nous ne serions allés nulle part si nous avions présumé, ne serait-ce qu'un instant, que, puisque nous étions membres de l'empire, il revenait à la partie centrale de dire aux autres parties ce qu'elles devaient faire. [...] Le pire, dans toute cette affaire, est que ce programme est en réalité un plan de recrutement pour l'aviation britannique plutôt qu'un réel effort de coopération[28]. »

Les implications financières du projet étaient stupéfiantes pour les Canadiens. Mackenzie King fit comprendre à ses interlocuteurs qu'il était impossible de partager le coût du programme selon les barèmes proposés. J. L. Ralston, le ministre des Finances du Canada, renchérit, soulignant que la contribution du Royaume-Uni était beaucoup trop faible.

Évidemment, d'importantes négociations s'ensuivirent, qu'on ne peut décrire en détail dans le cadre de cet article. Disons simplement qu'à la signature de l'entente le coût total du plan était évalué à 602 271 210 $, de sa mise en œuvre à son terme, prévu pour le 31 mars 1943. On modifia la répartition des coûts entre les trois dominions suivant le quota de recrues que chaque pays fournirait. La part du Canada, sans compter les frais d'instruction préparatoire, s'élevait à 287 179 331 $[29]. Finalement, le prolongement de la guerre entraîna celui du plan jusqu'en mars 1945.

From the Archives of the Commonwealth Air Training Plan Museum

Une pratique de vol dans le *Tiger Moth* de de Havilland, au-dessus du #32 Elementary Flying Training School, à Bowden, en Alberta.

Mackenzie King consacra beaucoup d'énergie aux négociations afin de défendre les intérêts du Canada. Il exigea que le gouvernement canadien ait la direction administrative de l'ensemble du programme et que l'Aviation royale du Canada assume le commandement militaire. Une commission de surveillance au sein de laquelle chaque pays avait le droit de vote veillait aux intérêts des autres participants. Elle se réunissait une fois par mois et faisait ses recommandations au chef d'état-major de l'Air. Vers la fin des négociations, Mackenzie King aborda le dossier connexe du prix du

blé. Le Premier ministre britannique lui promit qu'une entente serait conclue séparément à la satisfaction des parties.

> « Mackenzie King voyait dans ce projet un plan de guerre bien défini ayant pour but de trouver un emplacement pour la formation des Britanniques »

Mackenzie King réclama également au gouvernement britannique un énoncé des priorités, qui indiquerait l'importance que la Grande-Bretagne prêtait à l'accord. Il cherchait à faire reconnaître officiellement que le rôle du Canada dans ce programme constituerait le principal effort de guerre du pays. Même si les autres pays participants se montraient satisfaits de l'entente à ce stade, le Premier ministre canadien insista pour que soit rédigé un document énonçant les priorités, dans lequel il serait écrit que la Grande-Bretagne jugeait la participation du Canada à ce plan plus efficace que toute autre forme d'assistance qu'aurait pu fournir le pays. Il espérait que cette déclaration l'aiderait à éviter une demande de conscription et calmerait les esprits au Québec. Un communiqué de Chamberlain répondit par la suite presque exactement aux exigences de Mackenzie King, mais stipulait que les Britanniques « n'en accueilleraient pas moins avec enthousiasme la présence de forces terrestres sur le théâtre de guerre[30] ». King reformula cette phrase à son goût et, dans son communiqué radiophonique annonçant le Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique à la population canadienne, il s'en servit pour souligner toute l'importance que cette entente cruciale revêtait pour la Grande-Bretagne.

Mackenzie King resta intraitable sur un autre point. Il s'agissait du statut des escadrilles des dominions. L'entente était formulée ainsi : « Le gouvernement du Royaume-Uni s'engage à affecter à ses dominions respectifs, une fois leur formation terminée, les élèves [des dominions] en organisant des escadrilles [...] distinctes pour les dominions, ou de quelque autre manière [...]. Le Gouvernement du Royaume-Uni conduira des pourparlers entre les gouvernements à cette fin[31]. » King voulait que le texte de l'accord soit modifié de manière à indiquer que les effectifs canadiens seraient regroupés dans des unités de l'Aviation royale du Canada à la demande expresse du gouvernement canadien au lieu d'être soumis aux caprices de la mère patrie. Le ministère de l'Air britannique avait à l'évidence d'autres idées en tête, comme en témoigne la création en 1939 de la 242^{e} Escadrille (canadienne) constituée en majorité de Canadiens servant au sein de la Royal Air Force. Mackenzie King apprécia cette mesure, et y fit même allusion lorsqu'il annonça l'accord sur les ondes, mais, selon lui, cette mesure était trop discrète. Il exigeait essentiellement que les escadrilles canadiennes portent uniquement les insignes de l'Aviation royale du Canada et qu'elles soient créées à la demande du gouvernement canadien, et non du Royaume-Uni. Après maintes discussions et échanges de messages, on finit par s'entendre sur une formulation acceptable. Le soir du 16 décembre 1939, les membres de la mission aérienne britannique se rendirent au bureau de Mackenzie King et Lord Riverdale soumit l'article 15 du protocole d'entente ainsi modifié : « le gouvernement du Royaume-Uni, à la demande du gouvernement canadien, prendra les dispositions requises pour que les stagiaires canadiens, à la fin de leur programme de formation, soient incorporés à des unités – ou forment des unités – de l'Aviation royale du Canada en première ligne[32]. » Cette réunion mettait un terme aux négociations. Les parties présentes signèrent le document après minuit et la date confirme que les paraphes furent apposés le jour de l'anniversaire de naissance de Mackenzie King, le 17 décembre 1939.

Conclusion

Le Premier ministre William Lyon Mackenzie King était un homme doté d'une très grande force morale. Il a joué un rôle d'une importance exceptionnelle tout au long du processus menant à la ratification de l'accord du Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique.

Il est évident que la Grande-Bretagne préférait reproduire le programme d'entraînement aérien qu'elle avait mené au Canada durant la Première Guerre mondiale. En 1936, le ministre de la Défense nationale du Canada était prêt à accéder aux volontés du Royaume-Uni. C'est le Premier

Aviateurs en entraînement et les *Bolingbroke* de Bristol, d'artillerie légère, au #10 Bombing and Gunnery School, Mount Pleasant, l'Île-du-Prince-Édouard.

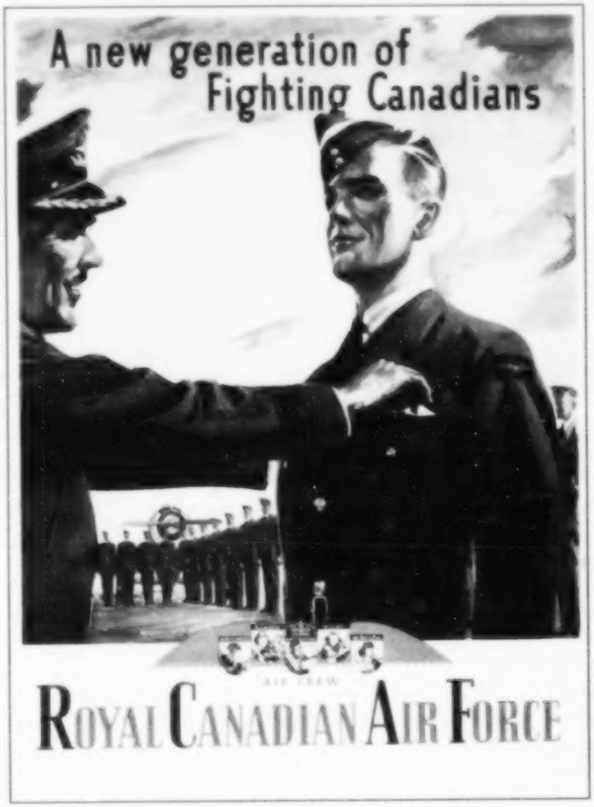
ministre Mackenzie King qui empêcha que cela se produise. Une situation semblable se présenta en 1938, avec la mission de l'industriel J. G. Weir. Encore une fois, King se fit la voix de la raison nationaliste. Il refusa catégoriquement de céder au désir qu'avaient les Britanniques de créer, d'occuper et d'administrer des centres d'entraînement aérien sur le sol canadien. Il repoussa les attaques de l'opposition qui lui reprochait son attitude et remettait publiquement en question sa loyauté envers le Commonwealth. Il répliqua à ces critiques en proclamant que de telles entreprises en territoire canadien ne se réaliseraient que sous autorité canadienne et sous le commandement de l'Aviation royale du Canada. Lorsque Robb soumit son plan d'instruction de 300 Canadiens par année pour la Royal Air Force, le Premier ministre canadien fut le seul à exprimer son avis en termes énergiques et concis. Bref, on ne peut douter de son influence sur l'entente finale.

« le Canada aurait besoin de 72 écoles pour tous les postes navigants, sans compter les installations et effectifs de soutien, d'entreposage, d'entretien et d'administration. »

Il est peu probable que le Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique ferait aujourd'hui la fierté du Canada si Mackenzie King n'avait pas exercé une influence considérable. King chercha constamment à acquérir davantage d'autonomie par rapport au Royaume-Uni et dut souvent faire face à l'attitude apparemment arrogante et condescendante des Britanniques. Ce qui le guidait, ce n'était pas seulement son nationalisme, mais des raisons politiques et militaires. À l'époque, il voyait dans ce programme une façon de ne pas envoyer d'immenses contingents d'hommes combattre au front. Tous les candidats au Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique seraient des volontaires, ce qui pourrait peut-être permettre d'éviter la conscription et calmer ainsi le Québec qui entretenait encore beaucoup de ressentiment à la suite des événements survenus lors de la Première Guerre mondiale.

Il n'y avait pas que la question du contrôle des installations sur le sol canadien qui était cruciale pour Mackenzie King. Prévoyant, il tint bon sur la question de l'affectation opérationnelle des Canadiens après leur formation. Son insistance pour que les aviateurs canadiens soient définis comme tels et pour que les unités de l'Aviation royale du Canada soient constituées à la demande du Canada plutôt qu'à celle de la Grande-Bretagne obligea l'Angleterre à accepter que le Canada ait voix au chapitre, au lieu d'être soumis uniquement à ses directives. En fait, Mackenzie King ne fut nullement un dirigeant de dominion docile.

La création de la 6e Escadrille (Aviation royale du Canada) au sein du Bomber Command et de plus petites unités de combat de l'Aviation royale du Canada ne se serait pas produite sans la ténacité manifestée par Mackenzie King durant les négociations du Plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique. La 6e Escadrille incarnait son objectif car elle confirmait que des formations opérationnelles canadiennes seraient constituées quand le gouvernement canadien en ferait la demande. L'origine de tous les escadrons actifs des Forces canadiennes existant aujourd'hui (les escadrons de la série 400) remonte à la Deuxième Guerre mondiale. Il est intéressant de noter qu'alors que l'origine de nombreux escadrons britanniques remonte à la Première Guerre mondiale, on ne peut dire la même chose des unités canadiennes. L'identité culturelle du personnel navigant canadien n'existait pas en ce temps-là où les aviateurs canadiens étaient intégrés aux unités britanniques. La capacité de créer des escadrilles canadiennes durant la Deuxième Guerre mondiale fut la conséquence directe de la prévoyance de Mackenzie King. Lui seul reconnut l'importance de l'identité canadienne alors que les autres ne se préoccupaient que du conflit. Il choisit de traiter les deux questions en même temps. Les effets de sa force de caractère se manifestent encore de nos jours. Selon Otto Bauer : « Une nation est une somme d'humains réunis par un destin commun dans une communauté de caractère. » Une part importante du caractère canadien fut forgée durant la Deuxième Guerre mondiale, et le Premier ministre Mackenzie King en fut vraiment le forgeron.



NOTES

1. Normand Marion. *Camp Borden: Birthplace of the RCAF.* Toronto : Kromar, 2004, p. 6.
2. *Ibid.*, p. 11.
3. F. J. Hatch. *Le Canada, aérodrome de la démocratie : Le plan d'entraînement aérien du Commonwealth britannique, 1939-1945.* Ottawa : Direction du service historique, Ministère de la Défense nationale, 1983, p. 2. (Les numéros de page correspondent à la version française, en ligne à <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/dhh-dhp/his/docs/Aerodrome_f.pdf>.)
4. *Ibid.*, p. 6.
5. Peter C. Conrad. *Training for Victory: The British Commonwealth Air Training Plan in the West.* Saskatoon, Saskatchewan : Western Producer Prairie Books, 1989, p. 2.
6. W. A. B. Douglas. *The Creation of a National Air Force: The Official History of the Royal Canadian Air Force, Vol. II.* Toronto : University of Toronto Press, 1986, p. 195.
7. *Ibid.*
8. Hatch, p. 8.
9. J. L. Granatstein. *Canada's War: The Politics of the Mackenzie King Government, 1939-1945.* Toronto : Oxford University Press, 1975, p. 44.
10. Commandant d'escadre F. H. Hitchins. *Air Board, Canadian Air Force and Royal Canadian Air Force.* Ottawa : Musées du Canada, 1972, p. 355. Note du traducteur : le texte français de la citation apparaît en partie dans l'ouvrage *Le Canada, aérodrome de la démocratie,* accessible en format PDF à http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/dhh-dhp/his/docs/Aerodrome_f.pdf.
11. Conrad, p. 3.
12. Hatch, p. 10.
13. Douglas, p. 201.
14. Conrad, p. 3.
15. Douglas, p. 203.
16. Hatch, p. 12.
17. Douglas, p. 204.
18. *Ibid.*
19. Vincent Massey. *What's Past is Prologue: The Memoirs of the Right Honourable Vincent Massey, C.H.*. Toronto : Macmillan, 1963, p. 304.
20. Hatch, p. 16-17.
21. J. W. Pickersgill. *The Mackenzie King Record: Volume I, 1939-1945.* Toronto : University of Toronto Press, 1960, p. 40.
22. Douglas, pp. 205-206.
23. Pickersgill, p. 41.
24. Hatch, p. 18.
25. *Ibid.*, p. 19.
26. Douglas, p. 209.
27. Pickersgill, pp. 42-43.
28. *Ibid.*, p. 43.
29. Hatch, p. 22-23.
30. Douglas, p. 212.
31. Hatch, p. 26.
32. Hatch, p. 29.

CATP Museum

PRÉSENTATION AU CONSEIL ATLANTIQUE DU CANADA
LES CAPACITÉS DE L'OTAN ET DU CANADA – QUE DEVONS-NOUS FAIRE ENSUITE?

par Michel Maisonneuve

Des Russes en Ossetie, 2008

Le 4 novembre 2008

Chers amis, merci de m'avoir invité. Je suis très heureux de revenir à Ottawa pour participer à ce forum sur l'avenir de l'OTAN et la place du Canada au sein de cette organisation dans le contexte mondial actuel, surtout après l'intervention de la Russie en Ossétie.

En me préparant pour cette rencontre et en écoutant aujourd'hui les discussions, je me suis rappelé ma visite en Ossétie du Sud, en juillet 1995, en compagnie de Barry Ashton, alors brigadier-général. Notre mission était financée par le Programme d'aide à l'instruction militaire. Les Russes nous avaient invités à nous rendre auprès d'une de leurs missions de maintien de la paix, le long de la frontière d'un des pays proches du leur. Nous avons pris l'avion jusqu'à Vladikavkaz, puis traversé les montagnes du Caucase à bord d'un petit autobus. Nous portions nos uniformes des Forces canadiennes et nous étions escortés de véhicules de combat d'infanterie soviétiques. Les huit heures du trajet dans la chaleur sèche de cette région nous ont paru interminables. Après nous être arrêtés à maintes reprises pour serrer la main de robustes montagnards et boire un verre de vodka chaude, nous sommes finalement arrivés dans un des endroits les plus pauvres qu'il m'a été donné de voir. Quelques années plus tard, les médias ne parlaient plus que de la Tchétchénie, et c'est maintenant au tour de l'Ossétie du Sud. De ce voyage, je retiens surtout la conviction qui animait toutes les personnes que nous avons rencontrées, leur croyance dans leur cause – même si nous n'avons vu qu'un seul aspect du conflit qui couvait. Les commandants russes estimaient qu'ils protégeaient leurs compatriotes et, comme d'habitude, les gens ordinaires ne désiraient que la stabilité et le retour à la vie normale. Cela m'a fait plaisir d'entendre ce matin le ministre Graham parler des « gens ordinaires ». Nous discutons de questions stratégiques et de leurs conséquences sur une situation politique donnée, mais nous ne devons pas oublier que les conflits touchent d'abord les gens ordinaires, des êtres humains. Quoi qu'il en soit, lors de toutes les missions auxquelles j'ai participé, les gens étaient convaincus de la légitimité de leur cause.

Les remarques que je vais faire suivront trois grands axes. J'aborderai d'abord la question de la pertinence de l'OTAN dans le contexte actuel. Puis je parlerai des capacités dont l'Alliance devra se doter, non seulement à la lumière de l'intervention russe, mais également en raison de la conjoncture mondiale. Finalement, j'aborderai en termes généraux certaines des capacités dont, à mon avis, les forces canadiennes ont besoin.

Depuis sa création, l'OTAN n'a pas été des plus efficaces. Elle a souvent été accusée d'être une bureaucratie lourde dépourvue de capacité opérationnelle et consacrant trop de temps à des discussions débouchant dans les faits sur le plus petit dénominateur commun. Elle a eu beaucoup de mal à se départir d'une approche issue de la guerre froide. Toutefois, ceux qui cherchent à minimiser ses réalisations et réclament sa dissolution oublient les côtés positifs.

L'OTAN doit continuer à jouer son rôle d'agent de dissuasion et conserver sa capacité d'intervention. Nous avons besoin d'une OTAN visionnaire, souple et expéditionnaire. Une des méthodes adoptées pour former le Commandement

allié « Transformation » en 2003 consistait à évaluer son utilité en posant la question : « Qu'arriverait-il si ce commandement n'existait pas? ». Nous pourrions faire la même chose dans le cas présent et nous demander : « Qu'arriverait-il s'il n'y avait pas d'OTAN? ». Certes, le dialogue transatlantique ne serait pas rompu dans les hautes sphères politiques, mais il ne serait ni institutionnalisé, ni régularisé, ni profond ni nécessairement cohérent. Il n'y aurait aucune table ronde régulière entre les ambassadeurs et les hautes autorités militaires des pays de l'OTAN des deux côtés de l'Atlantique. Si l'OTAN n'existait pas, nous finirions par l'inventer. Le président Medvedev a lui-même suggéré de conclure un nouveau traité de sécurité Euro-Atlantique, au lieu d'essayer de transformer l'OTAN afin de répondre aux besoins actuels. Sans l'OTAN, la Russie serait forcée d'entretenir des relations bilatérales avec les États-Unis et d'autres pays, alors que le Conseil OTAN-Russie, même s'il n'est pas parfait, lui permet de participer régulièrement à des forums de haut niveau aux côtés des États-Unis. Le président américain de l'Instance collégiale des chefs d'état-major a récemment rencontré en secret son homologue russe à Helsinki. Il n'aurait probablement pas été aussi nécessaire de tenir cette rencontre secrète si elle avait eu lieu dans le cadre des réunions régulières de l'OTAN. Je n'oublierai jamais mes rencontres avec le chef d'état-major russe, le général Baluyevsky, lors des pourparlers entre l'OTAN et la Russie. Ce fut toute une expérience! L'OTAN offre des possibilités de rayonnement sans précédent. Il suffit de penser à la visite du secrétaire général en Chine, à l'Initiative de coopération d'Istanbul, au programme Partenariat pour la paix ou au Dialogue méditerranéen.

Mais c'est peut-être surtout sur le plan tactique que nous oublions l'utilité de l'OTAN depuis sa création. À lui seul, le programme de normalisation représente une incroyable réalisation qui n'aurait pu être possible sans l'OTAN. On pense d'abord, bien entendu, à l'armement, à l'approvisionnement et aux structures organisationnelles. Mais il ne faut pas oublier la doctrine et, en aval, les techniques, les tactiques et les procédures – communément appelées TTP –, qui ont évolué à tel point que la plupart des armées les adoptent habituellement parce qu'elles sont le résultat d'un long processus au cours duquel l'OTAN les a mises à l'épreuve. Certes, le rassemblement des forces pour les opérations pose souvent problème, la chaîne de commandement est très compliquée, et la démarcation des pouvoirs, imprécise; pourtant, il existe bon nombre d'exemples positifs de « compréhension » des procédures de l'OTAN.

Quelles capacités l'OTAN devrait-elle donc posséder à l'avenir d'une manière générale, mais également en tenant compte de l'incursion de la Russie en Géorgie? Elle doit avant tout poursuivre son action sur le plan diplomatique. Même si l'OTAN préoccupe la Russie, son forum institutionnel régulier avec les Russes peut garantir la poursuite des activités diplomatiques. Comme nous l'avons vu ce matin, nous aurions dû maintenir le dialogue avec la Russie au sein du Conseil OTAN-Russie au lieu de le rompre. Le dialogue OTAN-Union européenne permet, quant à lui, de faire en sorte que les activités diplomatiques de l'union européenne, si elles ne s'harmonisent pas parfaitement avec celles de l'OTAN, soient à tout le moins comprises. Comme certains de nos collègues l'ont déjà dit, les Russes ont manifesté le désir de poursuivre la voie diplomatique notamment avec les pays étrangers proches du leur. Les démarches faites récemment par le président Medvedev pour amener les dirigeants arméniens et azerbaïdjanais à discuter du conflit gelé du Nagorny-Karabagh en sont un bel exemple. Nous avons la possibilité de collaborer aux activités entreprises par la Russie pour assurer la stabilité, même si les intentions de ce pays sont finalement contestables.

Il n'est pas question ici d'absoudre la Russie de son comportement, mais de maintenir un dialogue ouvert avec un partenaire international important et influent, afin d'organiser des rencontres régulières et même des exercices militaires combinés, comme ceux dont mes collègues ont parlé aujourd'hui. C'est la seule façon de répondre à la question du professeur Dutkiewicz : que veut la Russie et que voulons-nous? De même, l'OTAN devrait poursuivre activement le dialogue diplomatique avec la Géorgie, avant que ce pays ne se voie offrir un siège à la table de l'OTAN.

Le deuxième point que je vais aborder est celui de la révision des règles de financement et du processus décisionnel réclamée à maintes reprises par les pays de l'OTAN. En ce qui concerne le processus décisionnel, se pose notamment la question du consensus. Les États doivent se demander si un tel consensus est essentiel à tous les échelons, dans chaque comité et pour chaque décision à prendre. Selon moi, la réponse est non! À tout le moins, la question du consensus devrait être mise sur la table et discutée, car il est évident qu'on peut améliorer le processus décisionnel actuel, qui est d'une incroyable lenteur.

Troisièmement, je crois qu'un des principaux besoins que l'OTAN devra satisfaire à l'avenir concerne la mise en œuvre de ce que nous appelions jadis, au Commandement allié « Transformation », l'approche des opérations basées sur les effets, et que nous appelons maintenant l'approche globale. En termes simples, cette approche suppose la cohérence de tous les moyens à la disposition de l'OTAN pour prévenir ou résoudre un conflit. Cela comprend les moyens militaires bien sûr, mais également l'application simultanée de tous les autres moyens, qu'ils soient diplomatiques, économiques ou autres. Cela ne signifie pas pour autant, comme l'a clairement déclaré l'OTAN, que l'organisation doit posséder tous les leviers nécessaires pour réaliser cette synchronisation. Par contre, à mon avis, cela signifie que l'OTAN doit être prête à user de son influence et de son pouvoir diplomatique pour que les organisations qui disposent des autres leviers les utilisent de concert lors d'opérations. Pour ce faire, l'OTAN a besoin d'outils. Des applications en cours d'élaboration, comme l'Aperçu stratégique de l'OTAN, pourraient s'avérer utiles étant donné les enjeux stratégiques et opérationnels de l'organisation.

Comme nous le savons, rien ne se produit au sein de l'OTAN sans l'appui des États. Voici donc le défi que je lance à notre pays. Nous avons beaucoup travaillé pour

adopter une approche interministérielle globale de type 3D + C, ou pangouvernementale (il y a peut-être un autre nom à la mode). Bien qu'il nous reste du chemin à parcourir, nous devrions donner l'exemple aux pays de l'OTAN qui ont la même optique et aimeraient que l'OTAN adopte une approche globale pour ses opérations. Cette capacité est essentielle aux opérations actuelles.

Finalement, l'OTAN doit revitaliser ses relations avec ses nouveaux membres afin que ceux-ci respectent leurs obligations de membres à part entière. Comme nous l'avons vu, les États sont tenus de respecter leurs obligations lorsqu'ils deviennent membres à part entière, et la Géorgie ne fait pas exception. L'OTAN a amélioré le processus de planification de la défense, qui devrait être utile pour atteindre cet objectif. Les efforts déployés pour inciter les États à moderniser leurs capacités utiles et à en acquérir de nouvelles ont des conséquences pour l'ensemble des pays de l'OTAN. Ces nouvelles capacités, que nous ne pouvons toutes nommer faute de temps, doivent inclure les capacités nécessaires pour intervenir hors zone, à savoir des capacités déployables et employables. Il est facile de déplorer le manque de forces employables et déployables au sein de l'OTAN, mais il ne faut pas oublier que ses capacités dépendent de celles de ses membres. Si les ressources nationales ne sont ni utilisables ni déployables, il en sera de même pour celles de l'OTAN.

Cela m'amène à parler des capacités que requiert le Canada dans le contexte actuel. Le sujet étant très large, je me limiterai à certains aspects sans entrer dans les détails du rééquipement des forces navales, terrestres et aériennes. D'un point de vue stratégique, il faudra de meilleures capacités pour faire face aux défis actuels et futurs, qu'il s'agisse d'États en déroute ou non viables, de terrorisme, de belligérants non étatiques, de prolifération d'armes nucléaires, de croissance et de migration démographiques, de sécurité énergétique et hydrique, de sécurité commerciale ou de croissance économique en Asie-Pacifique. Au cours des dernières années, le Canada a participé à la mission difficile en Afghanistan et à 15 autres missions dans le monde. En Afghanistan, nous avons perdu près de 100 soldats et un diplomate, Glyn Berry, mon ami et mon collègue du temps où j'étais au Kosovo.

Qu'en est-il de l'avenir? Que se passera-t-il lorsque la mission en Afghanistan sera terminée? La transformation des Forces canadiennes amorcée par le général Hiller visait à améliorer nos capacités afin de mieux résoudre les problèmes quasi insolubles que posent des pays instables ou dont l'instabilité ne cesse de croître, comme c'est le cas de l'Afghanistan. Depuis le début de notre intervention là-bas, nous nous concentrons presque exclusivement sur cette mission, en ce qui concerne l'entraînement, le réarmement et la doctrine. Les discussions d'aujourd'hui sur l'intervention russe en Géorgie montrent bien que nous ne pouvons pas nous passer de conserver une capacité de combat conventionnel polyvalent.

DefenseImagery Mil 080906-F-0560B-110

Les drapeaux de la République de Géorgie surplombent la base militaire à Gori, en République de Géorgie, qui a été sévèrement endommagée par une attaque aérienne ciblée, le 6 septembre 2008.

Durant cette incursion en Géorgie, les capacités de combat de la Russie n'ont pas été impressionnantes. Les missiles et la puissance aérienne posaient le principal problème, mais il y a aussi eu des problèmes de communications; le bruit court que, peu après le début des hostilités, les lignes de communications n'ont plus fonctionné et que les Russes ont dû se servir de téléphones cellulaires pour commander leurs troupes. Tout cela pour dire que « l'ours » n'est peut-être plus ce qu'il était. Néanmoins, le retour de la Russie à une politique d'intervention nous pousse à réexaminer nos besoins et nos capacités, bien que nous n'ayons toujours pas de réponse à la question : la Russie est-elle redevenue un adversaire potentiel?

D'après moi, la question que nous devons nous poser demeure celle-ci : quelle sera la capacité du Canada à mener des opérations polyvalentes limitées après 2011, après notre retrait de l'Afghanistan? Je crois que nous devons nous préparer sérieusement pour ce moment et décider ce que nous allons faire à tous les points de vue. À mon avis, nous devrions conserver nos capacités anti-insurrectionnelles actuelles, que nous avons perfectionnées au cours d'importantes opérations en Afghanistan. Cela dit, nous devons aussi songer à améliorer nos capacités générales de combat ou, comme le dit le général Hiller, nos capacités à faire face à « l'ours », ou à un ennemi conventionnel. L'OTAN, par exemple, peut nous donner des idées nouvelles. On parle actuellement beaucoup de « guerre hybride », laquelle m'a été décrite comme la capacité pour de petites unités de synchroniser leurs actions sur le terrain tout comme le font les grandes. Cette capacité permettrait de mener simultanément des guerres conventionnelles et irrégulières. Le Canada aurait avantage à étudier ces idées avant-gardistes et à demander à son état-major de les développer, prêtant ainsi main-forte à l'OTAN.

Pour ce qui est de la capacité de combat interarmées, les plans de transformation des Forces canadiennes comprenaient à l'origine création d'une Force opérationnelle permanente de contingence. Malheureusement, en raison des opérations courantes, cette organisation n'a pas été entièrement mise sur pied. Comme mon collègue, le colonel à la retraite Gary Rice, l'a noté dans des articles récents, cette capacité a toujours sa raison d'être et devrait être prioritaire après la fin de la mission en Afghanistan. En gros, la Force opérationnelle permanente de contingence regroupe les forces navales, terrestres, aériennes et d'opérations spéciales sous un seul commandement et en nombre suffisant pour participer à des opérations expéditionnaires. Cette organisation et ses éventuelles missions ont une priorité évidente : la mobilité. Grâce à l'acquisition des CC177 et des C130J nous pouvons répondre aux besoins en matière de mobilité aérienne. Par contre, l'achat de navires amphibies, qui sont essentiels pour toute force opérationnelle permanente de contingence, n'est pour l'instant pas prévu. Divers types de navires pourraient offrir cette capacité, tels que les frégates danoises de classe Absalon, les frégates australiennes de classe Canberra ou même les navires haut de gamme américains de classe Wasp.

Il faudrait acquérir le plus tôt possible les trois navires prévus pour le soutien interarmées afin d'aider les unités interarmées se trouvant dans un environnement expéditionnaire. Sans ces trois navires, les capacités de la Force opérationnelle permanente de contingence pourraient être compromises. Cette force représente un engagement raisonnable pour le Canada : elle renforcerait la composante interarmées des Forces canadiennes (bataille qui n'est toujours pas gagnée) et donnerait au Canada un formidable outil d'intervention expéditionnaire pour remplir sa mission dans le contexte mondial actuel. En d'autres termes, le Canada a besoin d'une capacité opérationnelle interarmées basée en mer afin d'intervenir là où il le veut.

Le personnel est une autre capacité importante que le Canada doit améliorer. Le pays n'a pas réussi jusqu'à présent à recruter suffisamment de militaires pour compenser l'érosion des effectifs et atteindre les chiffres annoncés. Il faut renverser cette tendance. J'ai toujours cru, même quand j'étais jeune officier, que le problème des Forces canadiennes résidait dans le manque de personnel nécessaire pour rendre opérationnel l'équipement reçu. Les régiments et les bataillons ont des effectifs réduits. Dans la plupart des cas, une unité peut rarement exécuter une tâche et il faut chercher des renforts dans d'autres unités. Le système d'entraînement subit de fortes pressions qui forcent les unités régulières à l'alimenter en instructeurs, ce qui entraîne un manque d'effectifs et ainsi de suite. Et le manque de spécialistes dans les trois armes ne fait qu'aggraver la situation.

Nous devons continuer à mieux soutenir et employer la réserve, quoique nous semblions progresser à ce chapitre. La seconde priorité des forces régulières, après les opérations, devrait être de donner à la réserve les moyens nécessaires pour renforcer les opérations, ce qui allégerait la pression exercée sur les forces régulières. Nous n'avons toujours pas réussi à simplifier les procédures de transfert des forces régulières à la réserve, et je vous parle par expérience. En règle générale, nous n'avons pas de difficulté à intégrer des membres de la réserve aux forces régulières, mais l'inverse n'est pas aussi aisé. En conséquence, la réserve ne peut profiter d'un personnel formé et compétent qui désire continuer à servir.

L'éducation et l'entraînement sont deux aspects importants de la capacité militaire, dont un, je dois l'avouer, m'intéresse plus particulièrement en raison de mes fonctions actuelles. Les Forces canadiennes doivent faire le nécessaire pour mettre en place un système d'entraînement et d'éducation cohérent. Elles n'ont pas eu autant d'expérience opérationnelle depuis la guerre de Corée. Elles doivent continuer à bâtir une force entraînée et instruite afin de tirer le meilleur parti de cette expérience. Quand je parle d'éducation, j'inclus, entre autres, la formation d'un nombre suffisant d'officiers dans les collèges militaires, des programmes d'études en sociologie, anthropologie, religion, culture et sciences de la santé, par exemple, et l'utilisation maximale de nos ressources limitées en matière d'éducation et d'entraînement. Je suis heureux de dire que des mesures ont été prises et que nous sommes sur la bonne voie.

Le conflit russo-géorgien a également fait ressortir la nécessité de se doter de capacités particulières qui devraient faire partie de toute opération conventionnelle actuelle et future. Par exemple, les Russes auraient lancé des attaques cybernétiques contre des cibles géorgiennes, endommageant des sites Web, menant des opérations psychologiques en ligne et livrant des attaques entraînant un refus de service. On a d'ailleurs signalé il y a quelques jours seulement des attaques de sites Web gouvernementaux. Il ne fait aucun doute que le Canada doit acquérir des capacités de cyberdéfense. Ici encore, l'OTAN a facilité la mise au point de telles capacités grâce au réseau de son Centre d'excellence.

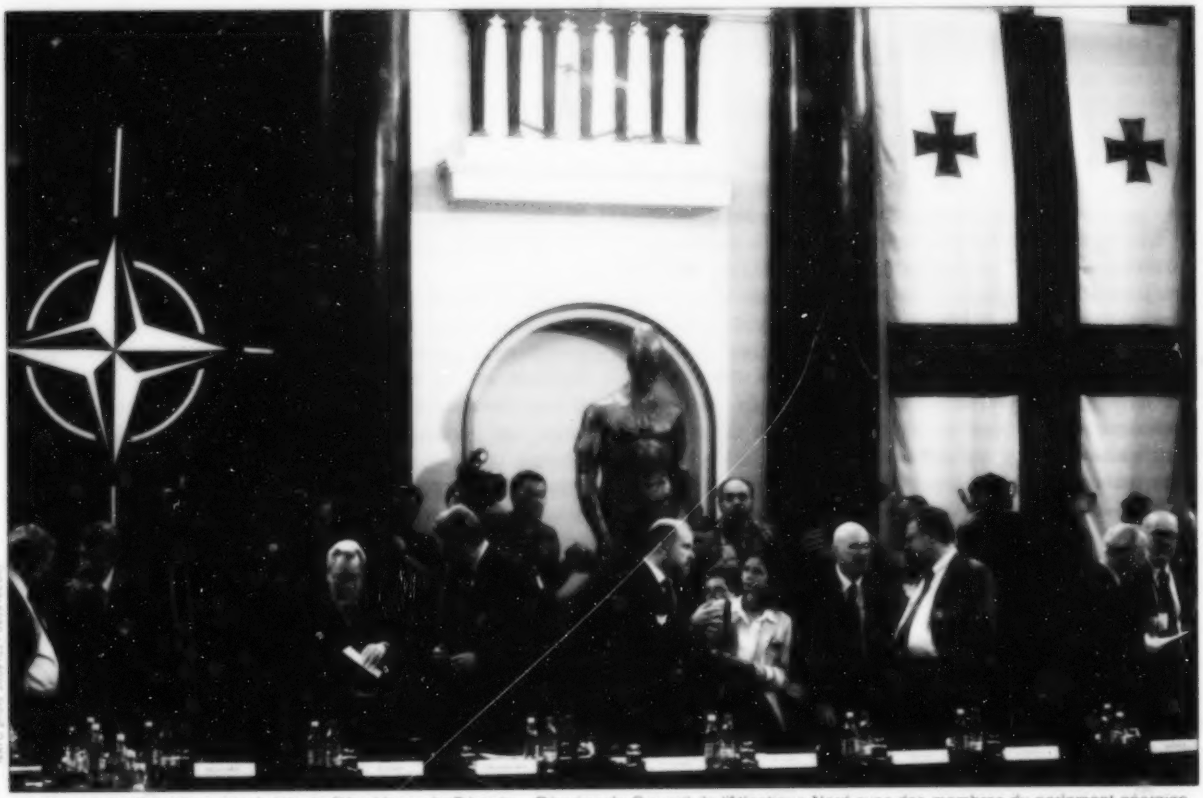
En résumé, il est important de se rappeler l'utilité de l'Alliance en tant que forum international institutionnel. Si l'OTAN disparaissait, il faudrait la réinventer. Son pouvoir de dissuasion est tout aussi nécessaire que ses capacités à réagir et à s'engager. De plus, les énormes progrès qu'elle a réalisés au chapitre de la normalisation des doctrines, de l'équipement et des procédures ont fait d'elle le chef de file dans ces domaines; un chef de file imité par tous les pays du monde.

L'OTAN doit continuer à améliorer ses capacités à poursuivre un dialogue constructif avec la Russie et les autres pays de la région. Elle doit aussi veiller à ce que les pays postulants respectent leurs engagements. Elle doit également réexaminer les règles budgétaires et les procédures décisionnelles, et adopter une approche intégrée aux conflits.

Pour ce qui est du Canada, la grande question est celle des besoins de ses forces armées après leur retrait de l'Afghanistan. Il y a lieu de réévaluer aujourd'hui les besoins des Forces canadiennes en matière de combat polyvalent. Le Canada doit revoir ses plans pour la création d'une unité de combat interarmées permanente de contingence avec toutes ses composantes et tous ses équipements. Il faut continuer à essayer de remanier le système du personnel (ce qui comprend la réserve, l'éducation et l'entraînement). À la lumière du conflit en Géorgie, bien d'autres capacités sont nécessaires, telle la cyberdéfense.

Les arguments présentés ici constituent des éléments de base : ils forment un squelette sur lequel il faudra mettre de la chair et des muscles. Le Canada et l'OTAN ont grandement besoin de renouveler leurs capacités. Pour les peuples vivant dans les pays où nous interviendrons – comme pour les Ossétiens que j'ai rencontrés – ces capacités sont claires : elles doivent permettre au Canada et à l'OTAN d'intervenir pour rétablir la stabilité et la sécurité.

Le lieutenant-général (à la retraite) J. O. Michel Maisonneuve, *un éminent militaire canadien, est le directeur des Études du Collège militaire royal de Saint-Jean.*



NATO photo

Le Conseil de l'Atlantique Nord visite la République de Géorgie – Réunion du Conseil de l'Atlantique Nord avec des membres du parlement géorgien, le 16 septembre 2008.

LE CENTRE CANADIEN D'INNOVATION POUR LA DÉFENSE ET LA SÉCURITÉ : UNE IDÉE QU'IL EST TEMPS DE CONCRÉTISER

par Bob Near

DND ET2009-0014-00 by Corporal Roderick Hogg

Lors d'un exercice de sécurité portuaire à Vancouver, l'exercice Silver, qui fait partie du programme d'exercices intégrées 2010, conçu pour répondre aux menaces et urgences potentielles qui pourraient avoir lieu lors des jeux olympiques d'hiver.

Introduction

Assurer la défense et la sécurité des Canadiens, protéger et faire valoir les intérêts du Canada à l'étranger et contribuer au maintien de la paix et de la stabilité internationales font partie des responsabilités les plus importantes du gouvernement du Canada. Pour cette raison, le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes doivent non seulement disposer d'actifs physiques comme des soldats, des aéronefs, des navires et d'autre matériel militaire, mais ils doivent également posséder une solide compréhension de toutes les dimensions relatives aux questions de sécurité à l'échelle du pays et du monde. Autrement dit, le gouvernement canadien et, en l'occurrence le Ministère et les Forces canadiennes, doivent disposer des connaissances de haut calibre nécessaires au repérage et à l'analyse d'un large éventail de défis en matière de défense et de sécurité afin d'élaborer des politiques efficaces et de formuler des stratégies de gestion de ces politiques. Cela signifie, entre autres, trouver la meilleure façon d'asseoir la souveraineté du Canada dans les régions éloignées du pays, réagir à une éventuelle pandémie, gérer les conséquences d'incidents chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires et coopérer avec les alliés à la lutte au terrorisme. Il est également important de posséder une forte capacité intellectuelle dans tous ces domaines afin de pouvoir mettre au point des concepts opérationnels, des éléments de doctrine, de la formation et du matériel appropriés, non seulement pour les Forces canadiennes, mais également pour l'ensemble des instruments de pouvoir du pays.

Afin de se doter de connaissances à un tel niveau stratégique, d'aucuns proposent de créer, au sein des Forces canadiennes, un organisme radicalement nouveau et spécialisé reposant sur la reconstitution et la réaffectation du Centre d'expérimentation des Forces canadiennes. Cette nouvelle unité, qui porterait le nom de Centre d'innovation pour la défense et la sécurité (le Centre d'innovation), aurait pour principale fonction de définir et de proposer des solutions novatrices pour répondre aux besoins du Canada en matière de sécurité et de défense. S'appuyant sur une compréhension approfondie de la situation stratégique du Canada tout en accordant une grande importance aux idées originales, le Centre d'innovation explorerait activement de nouveaux concepts de défense et de sécurité pour le Canada, en particulier ceux devant s'appuyer sur une approche mobilisant le *gouvernement*, voire le *pays*, entier. À ce titre, il exercerait les activités suivantes :

- explorer l'ensemble des besoins du Canada en matière de défense et de sécurité et les analyser;

DND IS2009-4000-07 by Corporal David Cribb

L'agent de police membre de la GRC Aaron Hogan effectue l'arrêt simulé d'un collègue après une brève chasse à travers les bois entourant le Village olympique, dans le cadre de l'opération *Silver*.

- élaborer et recommander des concepts opérationnels de sécurité nationale;
- effectuer des expériences, de la modélisation et des simulations portant sur la sécurité et la défense;
- rédiger des éléments de doctrine de sécurité et de défense de haut calibre pour le gouvernement du Canada;
- assurer la liaison et la coordination avec les « cellules de réflexion » et le milieu universitaire en ce qui concerne les questions de sécurité internationale jugées pertinentes pour les intérêts canadiens;
- collaborer avec l'Académie canadienne de la Défense et les instituts civils d'études stratégiques afin de parrainer des programmes de formation à l'intention de certains membres des Forces canadiennes dans le domaine des études de sécurité nationale.

En effet, le Centre d'innovation viserait à explorer dans leurs nombreuses dimensions les besoins du Canada en matière de sécurité – pas seulement l'aspect militaire – et proposerait des politiques, des stratégies et des éléments de doctrine visant à répondre à ces besoins. Parallèlement, il constituerait un exemple exceptionnel de la « transformation des Forces canadiennes [pour devenir] plus modernes, plus aptes à réagir et plus efficaces lorsqu'il s'agit de défendre les Canadiens et leurs intérêts au pays et à l'étranger[1] ».

Fondements du Centre d'innovation pour la défense et la sécurité : les invariants de la défense canadienne

En gros, le rôle et le fonctionnement du Centre d'innovation s'appuierait sur ce que le défunt R. J. Sutherland, du Conseil de recherches pour la défense du Canada, décrivait comme les « invariants » de la défense canadienne[2]. Le premier de ces invariants stipule que la politique canadienne de défense et de sécurité ne doit jamais compromettre ni menacer l'unité nationale du Canada[3]; le deuxième stipule que le Canada ne doit jamais être perçu comme une menace à la sécurité et à l'intégrité territoriale des États-Unis – d'où la nécessité d'une étroite collaboration entre les défenses des deux pays afin de protéger le continent nord-américain; et le troisième stipule qu'afin de contrebalancer et de compenser l'incontestable prépondérance des États-Unis dans la relation de défense canado-américaine, le Canada doit collaborer activement avec d'autres instances chargées d'assurer la sécurité internationale, comme l'OTAN et l'ONU. Les activités du Centre d'innovation viseraient à appuyer ces trois invariants. La principale tâche du Centre d'innovation serait de forger des concepts de défense et de sécurité qui favorisent l'unité du pays, qui offrent des garanties de sécurité à nos voisins américains et qui permettent au Canada d'opérer efficacement sur la scène internationale en tant que puissance moyenne autonome, respectée et compétente. À cette fin, le Centre d'innovation surveillerait également les politiques, priorités et processus de perfectionnement des Forces canadiennes et formulerait des conseils à cet égard.

Cadre opérationnel du Centre d'innovation : la Politique de sécurité nationale du Canada

Si les invariants stratégiques du Canada déterminaient les fondements opérationnels stratégiques du Centre d'innovation, ses activités quotidiennes s'inscriraient pour leur part dans le cadre de la Politique de sécurité nationale du Canada[4]. Cette dernière établit six sphères d'activité essentielles à la sécurité du Canada :

- le renseignement;
- la planification et la gestion des mesures d'urgence;
- la prise en charge des urgences de santé publique;
- la sécurité des transports;
- la sécurité frontalière;
- la sécurité internationale.

Chacune de ces sphères d'activité comprend des mesures et des tâches précises constituant une démarche à plusieurs volets pour la gestion des menaces réelles et potentielles à la sécurité canadienne. Bien que la Politique attribue des responsabilités particulières en matière de sécurité internationale au ministère de la Défense et aux Forces canadiennes, surtout en ce qui a trait à l'OTAN et à l'ONU, il n'en demeure pas moins que le ministère et les Forces pourraient participer aux six sphères d'activité, selon l'ampleur et la gravité d'une urgence ou d'une crise en particulier[5]. Par conséquent, le Centre d'innovation élaborerait des concepts opérationnels liés à l'ensemble des sphères de la sécurité, définissant, entre autres, les éléments de doctrine, la formation et le matériel intégrés qui sont nécessaires pour affronter tous les problèmes de sécurité susceptibles de survenir. Il aiderait également d'autres ministères et organismes gouvernementaux à établir leurs propres plans d'urgence à l'appui de la Politique de sécurité nationale.

Appuyer les lignes directrices : la politique et les priorités du gouvernement

La Politique de sécurité nationale constituera le principal cadre de référence du Centre d'innovation, mais ses travaux quotidiens seront également définis par les priorités politiques et stratégiques du gouvernement en poste, y compris les obligations conventionnelles du Canada à titre de membre de l'OTAN et du NORAD. Sur le plan intérieur, le Centre d'innovation devra élaborer des concepts, des éléments de doctrine et de la formation visant à assurer la souveraineté du Canada dans le Grand Nord et sur les côtes, à prendre en charge les situations de crise civile et à exécuter une foule d'autres missions et d'activités que le gouvernement canadien estime importantes. Sur le plan international, le Centre d'innovation définira des concepts et des éléments de doctrine destinés à appuyer les obligations de défense continentale du Canada et ses responsabilités au sein de l'OTAN et de l'ONU. Il s'agit, entre autres, de contribuer au maintien de la stabilité et de la paix internationales, ainsi qu'aux initiatives de transformation de l'Alliance convenues par le Canada, comme l'Engagement capacitaire de Prague, la Force de réaction de l'OTAN et les objectifs attribués au Canada dans le Questionnaire des plans de défense de l'OTAN.

Approche opérationnelle exhaustive ou intégrée

Compte tenu de la nature diverse et complexe de la situation de la sécurité et de la défense du Canada, le Centre d'innovation devra adopter une approche opérationnelle exhaustive ou intégrée[6], qui mise sur les capacités et les talents disponibles en dehors du ministère de la Défense et des Forces canadiennes. Il lui faudra notamment collaborer étroitement avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, comme le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Pêches et Océans Canada, l'Agence canadienne de développement international, la Gendarmerie royale du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité et Sécurité publique Canada. Il entretiendra également des contacts étroits avec des organisations non gouvernementales et d'autres civils spécialisés dans le domaine de la sécurité en général. Pour entreprendre l'élaboration de concepts de

DND ET2009-0014-51 by Corporal Roderick Hopp

Des membres de la GRC et de la marine canadienne discutent avec un protestant à bord d'un Vessel of Interest, pendant un exercice près de la Place du Canada à Vancouver, le 11 février 2009.

sécurité intégrés, il serait souhaitable que le personnel du Centre d'innovation travaille de concert avec des membres de ces organisations au sein d'une équipe intégrée. Il y aurait également des agents de liaison et d'échange provenant de pays alliés, et peut-être d'autres partenaires en sécurité. Dans le but de mieux satisfaire aux exigences d'une approche exhaustive et intégrée, le Centre d'innovation établirait des relations de coopération avec le milieu universitaire, le Centre Pearson pour le maintien de la paix et d'autres instituts canadiens et internationaux œuvrant dans les concepts de défense et de sécurité.

DND ET2009-0016-07 by Private Malcolm Byers

Des membres de l'équipe de plongeurs des navires du NCSM DISCOVERY inspectent la jetée autour de la Place du Canada.

Création du Centre d'innovation pour la défense et la sécurité

Sur le plan de l'infrastructure physique, le nouveau Centre d'innovation pourrait être hébergé dans le « Centre d'expérimentation interarmées », dont la construction, déjà approuvée, est prévue dans la baie Shirley, à Ottawa. En ce qui concerne la capacité opérationnelle initiale du Centre d'innovation, il accueillerait des employés aujourd'hui affectés au Centre d'expérimentation des Forces canadiennes possédant les compétences voulues pour créer cette nouvelle capacité. La conception physique de l'édifice abritant le Centre d'innovation constituerait l'une de ses caractéristiques particulières, car il aurait une forme ergonomique propice à la créativité intellectuelle, à l'innovation et au brassage d'idées, tous des attributs qui en feraient un « centre d'idéation de l'équipe Canada ». Lorsqu'il aura atteint sa pleine capacité opérationnelle, le Centre d'innovation sera une vitrine intellectuelle, non seulement pour les Forces canadiennes et le ministère de la Défense, mais également pour le gouvernement du Canada. À ce titre, il devrait facilement attirer les meilleurs esprits militaires et civils désireux d'y travailler.

Principal champ d'activités du Centre d'innovation

L'orientation stratégique du Centre d'innovation mettra le Canada au premier plan, c'est-à-dire qu'il se concentrera sur les invariants de la défense canadienne, tout en élaborant des concepts et des éléments de doctrine conformes à la Politique de sécurité nationale et aux priorités de défense établies par le gouvernement. Tenant compte de ces modalités, le Centre d'innovation organiserait ses activités en trois volets :

- l'analyse des besoins du Canada en matière de défense et de sécurité à l'appui de nos obligations de défense intérieure, continentale et internationale. Le Centre d'innovation explorerait également les nouveaux enjeux de sécurité, comme le changement climatique, la sécurité énergétique et l'application de nouvelles doctrines, comme la responsabilité de protéger;
- l'élaboration de concepts et l'expérimentation dans les six sphères de la sécurité du pays, en mettant particulièrement l'accent sur l'approche des opérations basées sur les effets, les opérations facilitées par réseaux, l'approche pangouvernementale et les paquets de capacités de l'OTAN convenus par le Canada. Sur ce dernier plan, le Centre d'innovation collaborerait étroitement avec le Commandement allié Transformation de l'OTAN dans le but d'obtenir des fonds du Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité et de bénéficier de ressources d'expérimentation de l'OTAN à l'appui de ses travaux qui appuieraient également les objectifs de transformation de l'OTAN;
- la rédaction d'éléments de doctrine de niveau stratégique particulièrement axés sur l'application de la puissance canadienne à l'appui des opérations menées dans un cadre interarmées, interorganisationnel, multinational et public.

Conclusion

La création d'un Centre d'innovation pour la défense et la sécurité du type décrit ci-dessus dotera le gouvernement du Canada d'une capacité intellectuelle exceptionnelle qui l'aidera à satisfaire aux besoins en matière de défense et de sécurité du pays. Se concentrant sur les invariants stratégiques du Canada tout en tenant compte de la Politique de sécurité nationale et des priorités gouvernementales d'actualité, les membres hautement qualifiés du personnel militaire et civil du Centre d'innovation élaboreront des concepts, des éléments de doctrine et des stratégies novateurs qui favoriseront la réussite du Canada dans l'environnement de défense et de sécurité de plus en plus complexe du XXI[e] siècle Le temps est bel et bien venu de concrétiser l'idée du Centre d'innovation.

Le major J. Robert Near *du* Royal Canadian Regiment *est actuellement en service de réserve de classe B au Service de la doctrine interarmées du Centre d'expérimentation des Forces canadiennes à Ottawa. Il a pris sa retraite de la force régulière en septembre 2006, après 33 ans de service. Le major Near est titulaire d'une maîtrise ès arts en études sur la conduite de la guerre et a reçu l'Ordre du mérite militaire.*

NOTES

1. CANFORGEN 159/07 *SITREP 5 du CEMD*, 7 octobre 2007.
2. R. J. Sutherland, « Canada's Long Term Strategic Situation », *International Journal*, vol. XVIII, n° 3, été 1962, p. 199-223.
3. On trouve dans l'histoire du Canada plusieurs exemples de situations où les politiques de défense du gouvernement ont dû être gérées de façon à prévenir des atteintes irréparables à l'unité du pays. Entre autres, les mises en garde de Sir Wilfrid Laurier contre l'envoi de troupes canadiennes pour combattre dans la guerre des Boers de 1899-1902, en Afrique du Sud, la Crise de la conscription de 1917 et les leçons qui en ont été tirées, jusqu'à la façon dont la question a été gérée pendant la Seconde Guerre mondiale, ainsi que le refus total du gouvernement de Mackenzie King de faire participer le Canada à la planification de la défense de l'Empire britannique pendant l'entre-deux-guerres. Plus récemment, à propos de la guerre en Afghanistan, certains commentateurs ont affirmé qu'un nombre important de morts et de blessés provenant du Québec nuirait gravement à l'unité du pays.
4. *Protéger une société ouverte : la politique canadienne de sécurité nationale*, Ottawa, Bureau du Conseil privé, 2004.
5. Par exemple, une attaque terroriste contre le tunnel de Windsor avec des substances radioactives ou biologiques entraînerait une réaction prompte dans l'ensemble du pays dans les six domaines, et les Forces canadiennes seraient appelées à offrir une forme ou une autre d'aide aux « premiers répondants » civils ou d'autres ministères gouvernementaux.
6. Le terme « intégré », en son sens le plus large, s'entend de la collaboration entre des organisations militaires et non militaires en vue de l'atteinte d'un objectif commun.

DND photo HS2009-E001-111 by Corporal Rick Ayer

Trois membres de l'équipe d'arraisonnement des navires du NCSM WINNIPEG observent le port de Karachi, au Pakistan, le 26 avril 2009. Le navire visitait Karachi afin de sensibiliser la région aux activités de l'OTAN.

OPINIONS

LE DÉVELOPPEMENT MILITAIRE ET LA DIPLOMATIE EN AFGHANISTAN

par Francis Conliffe

DND photo IS2008-9252 by Corporal David Cribb

Le sergent Dave MacAulay avec l'Équipe de spécialistes en ingénierie gère la construction d'un nouveau pont près du barrage du Dahla, le 20 novembre 2008.

L'approche des opérations adoptée en Afghanistan, qui est basée sur la défense, la diplomatie et le développement, s'appuie sur des mesures anti-insurrectionnelles valables en théorie. Je dis bien *en théorie*. En pratique, cette approche a été entravée par la trop grande dissémination des ressources humaines ainsi que par des frictions inter-organisationnelles et multinationales, et l'action ennemie a exacerbé ces problèmes. Ainsi, la zone de développement afghane est un exemple parfait – sur papier – de concept anti-insurrectionnel, mais elle est tributaire d'une concentration continuelle des ressources. Les raids très ciblés que mènent les ennemis, frappant par exemple des centres de district éloignés et isolés, détournent des éléments canadiens de leur mission principale. Ces éléments doivent en effet poursuivre les occupants talibans, ce qui laisse la zone de développement exposée aux manœuvres de déstabilisation ennemies. Il faudra donc adapter la solution idéale – sur papier – afin d'obtenir l'effet escompté avec des ressources limitées. Ces difficultés sont aggravées par l'orthodoxie des méthodes diplomatiques et de développement, qui entravent la croissance des forces de sécurité afghanes et le développement socioéconomique du pays. Il pourrait en être autrement, car il existe des technologies permettant aux sociétés en voie de développement de sauter les étapes qu'ont dû franchir les sociétés développées, notamment en matière d'infrastructures. Si l'on ne suivait pas les méthodes de développement traditionnelles employées pour la production d'électricité, le traitement des eaux usées et la finance, et si l'on envisageait un modèle d'éducation différent, on pourrait davantage favoriser la stabilité et la prospérité de l'Afghanistan qu'on ne le fait actuellement en imitant le développement occidental. Dans le même ordre d'idées, les régions rurales éloignées des centres politiques luttent pour mettre sur pied des institutions dirigeantes efficaces. L'aide principale que leur apporte le Canada est donnée par des capitaines et des majors qui font de leur mieux mais sont généralement peu versés

en gouvernance municipale. La situation pourrait être différente. Les Forces canadiennes ont montré leurs compétences dans le volet « défense » de l'approche 3D. Elles doivent tout faire pour devenir meilleures sur les plans du développement et de la diplomatie. Certaines idées présentées dans cet article ne pourront pas être appliquées directement par la force opérationnelle canadienne, mais elles peuvent susciter une réflexion sur divers moyens d'aider les Afghans et les organismes d'aide.

L'électricité est un luxe rare en Afghanistan. Il n'y en a à peu près pas dans les campagnes. Dans les villages, on branche les haut-parleurs de la mosquée à la batterie d'une voiture, d'un tracteur ou d'une motocyclette pour en tirer de l'énergie. Les génératrices de puits fonctionnent aussi avec des batteries de véhicules. Les génératrices alimentées au diesel ou à l'essence constituent le deuxième moyen le plus utilisé pour produire de l'électricité. Les délicats entrelacs de fils qui en sortent relient les enceintes abritant des familles. À l'heure actuelle, le principal projet de rétablissement de l'électricité dans le sud du pays est le barrage de Kajaki, situé dans la province de Helmand[1]. On prévoit que ce barrage coûtera jusqu'à 500 millions de dollars et qu'il faudra deux à trois ans pour le terminer, mais les fréquentes attaques des talibans repoussent continuellement cette échéance. Le barrage a deux turbines, qui produisent environ 16 mégawatts d'énergie chacune; l'une fonctionne et l'autre est en réparation. On compte installer une troisième turbine, qui produirait environ 18 mégawatts. La capacité de production totale serait donc de 51 mégawatts[2]. Mais les forces de l'OTAN ont du mal à sécuriser cet emplacement pour que la construction et la modernisation puissent se faire. Supposons que les travaux seront achevés : il faudra également, pour approvisionner la province de Kandahar en électricité, mettre en place un réseau de pylônes et de transformateurs qui seront tous vulnérables aux attaques et beaucoup plus difficiles à protéger que le barrage lui-même. Pensez aux problèmes qu'a posés dans le nord-est de l'Amérique du Nord la panne généralisée de 2003 et imaginez ceux que peut poser la restauration d'un réseau électrique dans une zone de combat. Bref, peu d'Afghans croient que le barrage de Kajaki leur fournira jamais de l'électricité.

Il y a des solutions de rechange. De nombreuses entreprises fabriquent des génératrices solaires portatives de diverses dimensions. Celles qui peuvent produire environ 1 500 watts coûtent de 1 500 $ à 2 000 $. Pour 500 millions de dollars, on peut acheter environ 250 000 génératrices portatives qui produiraient au total 375 mégawatts d'électricité, mais pas dans un même réseau, ce qui conviendrait mieux à une utilisation domestique qu'industrielle. Il serait plus difficile de saboter cette infrastructure beaucoup plus importante et beaucoup plus robuste. Un petit réseau local de génératrices portatives constituerait une source d'énergie fiable pour les familles et les villages et leur éviterait les problèmes posés par la vulnérabilité des barrages ou des pylônes. La population serait plus satisfaite si elle avait une source d'énergie garantie, et cela la rendrait plus encline à soutenir le gouvernement qu'un barrage hydroélectrique qui ne tient pas ses promesses.

L'incinération au plasma constitue une autre option. Alors que, dans les campagnes, les Afghans réutilisent si bien les choses qu'ils ne savent pas ce qu'est une ordure, les régions urbaines produisent des déchets solides. Les incinérateurs au plasma éliminent ces déchets tout en produisant de l'électricité, de l'eau potable, du sel commercial, de l'agrégat de construction et de l'engrais agricole au souffre[3]. La ville d'Ottawa teste actuellement un incinérateur de PlascoEnergy qui élimine 75 tonnes de déchets par jour et produit en retour l'électricité nécessaire à son fonctionnement et à l'alimentation de 3 500 foyers. Il serait possible d'adapter de telles technologies à l'Afghanistan en tirant parti des connaissances acquises au cours d'expériences menées au Canada, comme celle de la ville d'Ottawa, ce qui permettrait de régler simultanément maints problèmes, comme la production d'électricité et l'élimination des déchets.

Le traitement des eaux usées pose un problème moins *évident* dans les régions rurales, où l'on n'a pas recours à cette méthode et où les déchets humains servent d'engrais. Dans les zones urbaines, toutefois, les déchets peuvent également poser des risques pour la santé, surtout lorsque leur élimination consiste à les déverser dans la rivière la plus proche. Il y a des leçons à tirer de l'opération Maison saine de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, dans le cadre de laquelle on a bâti à Toronto des maisons qui ne sont pas raccordées aux services publics municipaux, et qui éliminent les déchets et subviennent aux besoins de leurs occupants en eau, en électricité et en chauffage. Cela peut paraître très nouveau aux Nord-américains; pourtant, c'est en fait presque ainsi que vivent les Afghans, bien que les constructions afghanes soient rarement inspectées par des inspecteurs du bâtiment. Le traitement des eaux usées dans la Maison saine se fait en trois étapes : un traitement dans une fosse septique avec filtration anaérobie; un biofiltre Waterloo; un filtre à sable lent[4]. Le résultat obtenu est de l'eau potable. Le système de la Maison saine est conçu pour une consommation d'eau considérablement supérieure à celle d'une famille afghane; il faudrait donc le modifier. En outre, il est relativement cher : environ 10 000 $ l'unité[5]. Mais la construction et l'entretien d'un système d'égouts urbains coûteraient presque aussi cher, nécessiteraient des travailleurs qualifiés et entraîneraient des frais d'exploitation continus. Dans un pays dont la population est très peu instruite et qui a du mal à entretenir les infrastructures municipales, les systèmes autonomes sont de plus en plus intéressants.

L'eau potable est la denrée la plus précieuse dans les campagnes désertiques d'Afghanistan, où l'eau provient de deux sources : le ruissellement pluvial et les puits. L'eau de ruissellement, recueillie dans des citernes ouvertes, sert à l'irrigation. L'eau potable provient des puits, mais ceux-ci sont éparpillés et souvent inutilisables, car certaines pièces sont volées. Pour illustrer la précarité du système d'approvisionnement en eau potable, voyons comment les collectivités de la région de Spin Boldak obtiennent leur eau. Une collectivité possède un puits, alimenté par une petite génératrice ou, dans certains cas, par un vieux moteur d'automobile. Chaque jour, les habitants des villages avoisinants envoient quelqu'un dans un

DND photo AR2007-M016-0019 by Captain Dave Muralt

Dans le cadre d'un projet de puits, à Pasab, dans le district de Zharey, un travailleur afghan utilise de l'eau afin de lubrifier le puits, le 27 janvier 2007.

chariot attelé à un âne, avec un gros réservoir de plastique, pour acheter de l'eau. Les villageois doivent généralement faire chercher de l'eau deux fois par jour, à plusieurs heures de route. Une fois par semaine, ils vendent une partie de leur moisson de blé au marché le plus proche (également à plusieurs heures de route) afin de gagner assez d'argent pour acheter de l'eau potable la semaine suivante. Avec ses profits, le village qui vend de l'eau achète du carburant pour alimenter la génératrice. Si l'un des éléments de cette chaîne fait défaut, les villageois risquent de devoir partir dans des camps de personnes déplacées. Pourtant, il existe une méthode rudimentaire pour transformer l'eau de ruissellement sale en eau potable : des bouteilles de plastique transparent et le rayonnement thermique. Il suffit de remplir d'eau la moitié d'une bouteille de plastique et de placer la bouteille sur une surface noire, un toit par exemple; au bout de sept heures à une température de 45 degrés Celsius, toutes les bactéries présentes dans l'eau sont mortes[6]. Cette méthode est très répandue sur le continent africain et dans certaines régions d'Asie centrale, où il n'y a aucun autre système de traitement d'eau. Elle est plus économique et plus rapide que le forage de puits, et elle n'a aucun effet nocif sur la nappe phréatique. Par ailleurs, les villages pourraient affecter à d'autres améliorations les ressources humaines et financières consacrées à l'approvisionnement en eau potable. Cette méthode ne devrait pas être considérée comme une solution permanente aux pénuries d'eau potable, mais c'est une forme d'aide que toute patrouille traversant la région peut donner à un village.

L'Afghanistan n'a pas de système bancaire bien en place. Son économie est donc monétaire. Cela pose vite des problèmes tactiques et stratégiques pour les forces coalisées, car les membres des forces de sécurité afghanes sont payés en espèces, lorsqu'ils perçoivent leur solde, et il leur faut beaucoup de temps pour aller remettre l'argent à leur famille. En outre, des commandants corrompus se servent souvent à même la paie de leurs subalternes. Cela entraîne un taux d'absentéisme élevé au sein des bataillons afghans et incite la police à extorquer de l'argent à la population. À plus grande échelle, l'absence d'institutions bancaires cause des problèmes pour la perception du revenu national. Ainsi, la perception des redevances douanières est un véritable cauchemar : il faut expédier les fonds par voie terrestre jusqu'à Kaboul pour qu'ils soient inclus dans le revenu du pays. Pourtant, en Afrique, où de nombreux pays doivent surmonter des obstacles encore plus grands, on a trouvé une solution simple : les opérations bancaires par téléphone mobile[7]. En gros, les téléphones mobiles font office de cartes de débit, et on peut envoyer de l'argent par messagerie texte[8]. Payer des policiers et des soldats, où qu'ils soient stationnés, est aussi simple qu'envoyer massivement des fonds par message texte, selon un principe semblable à celui de la publicité sur téléphone mobile. Chaque policier ou soldat peut ensuite acheminer sa paie à sa famille, toujours par messagerie texte, sans quitter son poste. Les policiers étant rémunérés régulièrement, ils n'ont plus d'excuse pour extorquer de l'argent aux citoyens. Les redevances douanières peuvent être envoyées directement à Kaboul au lieu de passer entre les mains de la police frontalière et des fonctionnaires des douanes. Par ailleurs, ce système laisse des traces sous forme de reçus électroniques, ce qui simplifie les enquêtes et les poursuites relatives aux accusations de corruption et de fraude fiscale portées contre des personnes d'autorité au sein de la chaîne de commandement.

L'analphabétisme et un manque généralisé de connaissances en mathématiques compliqueront la réalisation à grande échelle des opérations bancaires par téléphone mobile, mais on a réussi à surmonter des problèmes semblables en Afrique, où les utilisateurs ont appris des phrases et consignes de base. L'Afghanistan a une infrastructure de téléphonie mobile en plein essor[9], et la plupart des Afghans savent déjà bien se servir des téléphones mobiles, non seulement pour communiquer mais également pour envoyer des photos et des vidéos. L'intégration des téléphones mobiles à l'économie n'est pas sans poser problème, comme c'est le cas au Congo, où des fonctionnaires ont apparemment commencé à exiger des pots-de-vin sous forme de temps d'antenne pour leur téléphone mobile. Elle comporte toutefois des avantages : des rebelles congolais ont rendu leurs armes en échange d'une formation professionnelle, d'un paiement unique de 110 $ et d'une allocation mensuelle de 25 $. La plupart reçoivent cette allocation au moyen de transferts par téléphone mobile, et les

commis peuvent vérifier les cartes d'identité des demandeurs en consultant une base de données nationale sur les anciens rebelles afin de confirmer leur admissibilité à l'allocation et de s'assurer qu'ils restent bien dans leur région d'attache au lieu d'aller dans les « zones troubles[10] ». Cette méthode pourrait être appliquée aux talibans ayant rendu les armes.

Si ce système d'opérations bancaires était plus développé et étendu à l'ensemble du pays, il faciliterait le commerce en offrant un moyen simple d'acheter des biens, sans avoir besoin d'afghanis et de roupies. Les téléphones mobiles permettent déjà de connaître rapidement les prix courants dans différentes régions. Les services bancaires par téléphone mobile faciliteraient la spéculation financière et les transactions qui, auparavant, n'étaient possibles qu'après de longs trajets sur des routes en très mauvais état. À l'échelle macroéconomique, grâce à la création d'un système bancaire électronique l'argent pourrait circuler au lieu d'être amassé par des particuliers, et il pourrait alors être investi et contribuer au développement de l'économie afghane. D'un point de vue *tactique*, si des opérations bancaires aussi simples étaient effectuées régulièrement, les membres des forces de sécurité afghanes n'auraient plus besoin de quitter leur poste pour aller donner de l'argent à leur famille, ce qui accroîtrait l'efficacité des unités. D'un point de vue *stratégique*, ce système éliminerait un motif de corruption policière; or la corruption de la police incite la population à contester la légitimité du gouvernement et, par association, celle de la coalition qui assiste la police corrompue.

L'éducation constitue le plus important des enjeux à long terme qui retardent le développement du pays. À l'heure actuelle, le taux d'analphabétisme est stupéfiant. Ce problème est aggravé, particulièrement dans le sud de l'Afghanistan, par des traditions culturelles en vertu desquelles les femmes n'ont pas besoin d'instruction et le summum de l'éducation d'un jeune homme est la mémorisation du Coran en arabe. Puisque la seule version du Coran qui est jugée fiable est la version arabe, les Afghans ne sont pas en mesure de confirmer ou de réfuter ce qu'on leur enseigne. Une récente tentative de traduction du Coran en dari s'est soldée par l'arrestation de l'éditeur[11]. Les garçons, surtout les orphelins qui ont grandi dans des camps de réfugiés et qui n'ont pas eu la possibilité d'être élevés dans des sociétés fonctionnelles et entourés de femmes, sont particulièrement vulnérables aux interprétations radicales de l'Islam. Les médersas qui enseignent des versions virulentes du wahhabisme et du déobandisme à des garçons impressionnables sont des terrains fertiles pour l'insurrection[12]. Une façon de résoudre ce problème serait de consacrer des ressources à l'apprentissage de l'arabe. Apprendre l'arabe écrit permettrait aux Afghans de lire le Coran dans la langue d'origine et de discuter des interprétations radicales qu'ils ont dû jusqu'à présent prendre au pied de la lettre. Cela ne veut pas dire qu'une éducation de base en langue arabe rendrait la population afghane plus versée en arabe classique du VII^{e} siècle que la majorité des habitants du monde arabe. Toutefois, la capacité de lire les textes dans leur langue d'origine offrirait d'extraordinaires possibilités : on pourrait faire passer cette campagne du plan physique au plan moral, car la soi-disant guerre des idées deviendrait un vrai débat.

La diplomatie est un domaine dans lequel, au premier abord, on s'attendrait à voir les officiers canadiens exceller. Nous avons, après tout, plus de dix ans d'expérience dans des opérations complexes de soutien de la paix en ex-Yougoslavie, en Haïti, en Érythrée et au Timor-Oriental, où les officiers de pelotons comme ceux des groupes tactiques ont eu des relations suivies avec les politiciens indigènes et des organismes internationaux. Dans nombre de cas, ils ont assumé des rôles semblables, quoiqu'à une moindre échelle, à ceux des membres de l'Équipe consultative stratégique – Afghanistan. Il existe cependant une différence subtile mais importante entre les aspects politiques des opérations de soutien de la paix et la contre-insurrection. Comme leur nom le dit, les opérations de soutien de la paix sont axées sur la prévention des hostilités. Le rôle de la politique est de contribuer au succès des opérations. En revanche, la contre-insurrection est la lutte pour la légitimité politique. Les combats ont pour fonction de contribuer au succès de la lutte politique. Par conséquent, les institutions gouvernantes sont beaucoup plus importantes dans une campagne contre-insurrectionnelle comme celle qui est menée en Afghanistan que dans un secteur comme la Bosnie. La population afghane doit choisir pour qui elle prendra parti : le gouvernement établi à Kaboul, le caïd local ou les talibans. Le Canada et l'Afghanistan ont beau être des pays très différents, ils présentent certaines similitudes sur le plan politique. Dans l'un comme l'autre, les instances politiques qui ont la plus grande incidence sur la vie quotidienne de la population sont celles auxquelles on prête le moins d'attention : les dirigeants municipaux. Cependant, contrairement à la plupart des Canadiens, les Afghans s'intéressent énormément à la politique locale.

Les collectivités afghanes de la province de Kandahar sont représentées par des aînés de village et des chefs de district. Les affiliations tribales jouent un rôle de premier plan lorsqu'il s'agit de déterminer qui exerce une véritable influence dans la région. Les chefs des forces de sécurité locales, comme la police d'État ou frontalière, jouissent également d'un certain pouvoir dans la région. Les officiers canadiens assistent souvent aux réunions ordinaires de districts (shouras) et ils donnent des conseils aux dirigeants locaux. Comme ces derniers incarnent en fait le gouvernement afghan, l'acceptation ou le rejet de l'administration centrale est en grande partie entre leurs mains. Le général Petraeus, commandant des forces coalisées en Irak, observe : « le succès dépend en définitive des dirigeants locaux[13] ». Il note que ces dirigeants sont la clé de la réussite en Irak et qu'il suffit de connaître un peu l'Afghanistan pour se rendre compte que cela s'applique au théâtre des opérations canadiennes. Pourtant, les officiers affectés à ces régions ne reçoivent aucune formation sur le rôle qu'ils auront à jouer. La proposition d'une formation supplémentaire est sans doute décourageante, car le programme de préparation et d'entraînement est pénible et semble durer toute une année; mais, étant donné notre efficacité au combat et l'importance de la légitimité politique dans cette campagne, il ne serait pas inutile de consacrer quelques jours au perfectionnement professionnel des commandants des sous-unités, des commandants adjoints, des officiers de liaison et peut-être des sergents-majors.

Cette formation devrait comporter l'étude de la politique municipale et de la composition d'une mairie, et comprendre l'observation de séances du conseil. Elle devrait inclure une sensibilisation culturelle axée sur les shouras, les relations avec les tribus régionales et la politique afghane. Il y a lieu de souligner que les officiers canadiens ne prendraient pas de décisions politiques proprement dites et ne chercheraient pas à reproduire les institutions politiques occidentales. Il s'agit simplement d'aider les officiers à se préparer à bien jouer leur rôle de consultants dans l'univers complexe de la politique locale.

Ces suggestions représentent quelques-unes des options qu'ont les organisations essayant de combiner le développement, la diplomatie et la sécurité en Afghanistan. Appliquées dans le cadre de la zone de développement afghane, ces idées sont susceptibles de transformer radicalement les systèmes sociaux locaux. Elles comprennent des entreprises à effet rapide et à longue échéance nécessitant des ressources et des investissement divers. Cela est intentionnel, car la crédibilité en Afghanistan repose sur des résultats démontrables; les opérations rapides constituent donc de puissants outils pour prouver à la population que les forces coalisées prennent au sérieux leur engagement à aider le gouvernement afghan. Mais les opérations à effets rapides n'aideront pas les Afghans à bâtir une société fonctionnelle, stable et active, et ils ont besoin d'une aide à plus long terme, qui s'étendra sur plusieurs déploiements canadiens. En outre, il n'existe pas de solution militaire pour l'Afghanistan, et il faut déployer encore plus d'efforts pour faire participer les institutions civiles ainsi que les gouvernements et les industries du monde entier au rétablissement et à la réadaptation économiques et politiques du pays. Jusqu'à présent, l'aide canadienne a été, en général, une réussite. Toutefois, la démarche adoptée s'est en grande partie appuyée sur « ce qui a fonctionné » au cours de nos 15 années d'opérations antérieures. De plus, il y a eu un cloisonnement des missions, l'équipe provinciale de reconstruction et le groupe tactique se concentrant sur des missions différentes. L'équipe provinciale de reconstruction accomplit un travail exceptionnel, mais il s'agit d'une petite organisation. Toutes les forces déployées en Afghanistan devraient prendre part aux travaux de développement et à l'édification des institutions. Si nos approches actuelles n'évoluent pas, elles ne suffiront vraisemblablement pas à maintenir le rythme de nos progrès. Nous sommes confrontés à un ennemi résolu en Afghanistan, un ennemi que nous devons attaquer tant sur le plan moral que physique. Nous devons continuellement concevoir et appliquer de nouvelles idées afin de rendre l'insurrection inefficace et de donner à l'Afghanistan le temps nécessaire pour que les institutions acquièrent la maturité et la solidité nécessaires pour que le pays fonctionne tout seul.

DND Photo AR2007028la by Sergeant Dennis Power

Un travailleur avec une équipe de forage de puits nettoie les roches et la boue dans le cadre du projet CIMIC à Pasab, dans le districte de Zharey.

Le capitaine Francis Conliffe *fait partie du Royal Canadian Dragoons, où il est officier des opérations de l'escadron d'état-major. Il a occupé les postes de guide de troupe dans son régiment et de capitaine-adjudant des Governor General's Horse Guards. Il a servi en Bosnie à titre de guide de troupe d'assaut et en Afghanistan en tant que commandant adjoint de l'escadron de reconnaissance.*

NOTES

1. L'aviation américaine a bombardé ce barrage le 31 octobre 2001! <http://www.cursor.org/stories/casualty_count.htm>.
2. <http://conflictplaces.blogspot.com/2007/06/kajaki-dam-still-fighting-area.html>.
3. <http://www.piascoenergygroup.com/>.
4. <http://healthyhousesystem.com/theory.html>.
5. <http://mha-net.org/msb/html/papers-n/palo01/wastewa.htm>.
6. <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1046/j.1365-2672.1998.00455.x?cookieSet=1>.
7. Cette méthode a été expliquée pour la première fois à l'auteur par le capitaine Dan Helmer de l'Afghanistan Counter-Insurgency Academy de l'armée américaine.
8. <http://www.usnews.com/articles/business/your-money/2007/11/13/a-users-guide-to-cellphone-banking.html>.
9. <http://www.forbes.com/free_forbes/2007/0416/174.html?partner=yahoomag>.
10. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/07/08/AR2006070801063.html>.
11. <http://www.iwpr.net/?p=arr&s=f&o=341229&apc_state=henh>.
12. <http://www.theatlantic.com/doc/200009/kaplan-border/2>.
13. <http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/English/JanFeb06/Petraeus1.pdf>.

REGARD SUR L'AFGHANISTAN

par Rory Kilburn

DND IS2008-9255 by Corporal David Cribb

L'adjudant Dubé et le caporal chef Thomsen, membres des Forces de la protection, aident un travailleur afghan à tirer sa brouette sur une surface rocheuse abrupte pendant la construction d'un nouveau pont près de Dahla Dam, le 20 novembre 2008.

Introduction

En août 2008, je suis rentré au Canada après avoir travaillé un an à Kaboul, avec l'équipe consultative stratégique. Pendant cette période, mon travail consistait à faire acquérir de l'expertise au ministère de l'Éducation. Vous vous demandez peut-être ce qu'un officier faisait dans ce ministère; en fait, j'enseignais la gestion et la planification aux fonctionnaires afghans. Dans ce pays, il n'y a pas de fonction publique comme nous l'entendons et, surtout, il n'y a pas de gestion intermédiaire. On m'a donc demandé d'aider les Afghans à créer une fonction publique petit à petit, quelques personnes à la fois.

Pour résumer la situation : la reconstruction de ce pays déchiré par la guerre s'opère dans le cadre de l'*Afghanistan National Development Strategy* (Stratégie nationale de développement de l'Afghanistan). Le processus de reconstruction s'appuie sur trois piliers : la sécurité, à laquelle contribuent les forces militaires et policières internationales; la gouvernance, l'État de droit et les droits de la personne, auxquels contribuent les agences gouvernementales de développement et les organisations non gouvernementales (ONG); le développement économique et social, auquel participent les agences gouvernementales de développement, les ONG et le secteur privé. Le travail de l'équipe consultative stratégique, qui portait sur les deuxième et troisième piliers, visait à faire acquérir de l'expertise au gouvernement afghan. Dans les trois piliers cependant, la reconstruction doit être effectuée selon la façon de faire des Afghans. Le travail avance, bien que lentement, mais je crois que la communauté internationale fait des erreurs fondamentales. Pour étayer mon point de vue, je vous propose un court voyage au cœur de la culture et de la vie quotidienne des Afghans.

L'heure afghane

Vous avez sans doute déjà entendu cette phrase tant de fois répétée par les talibans : « L'Occident a les montres, mais nous avons le temps. » Bien qu'elle renvoie davantage au temps de concentration des sociétés et des gouvernements occidentaux, il est vrai que le temps en Afghanistan n'a pas la même valeur qu'au Canada. Lorsque je suis arrivé au ministère, j'étais consterné de voir que les Afghans se présentaient

régulièrement aux réunions avec 10 ou 15 minutes de retard. En tant qu'officier, j'étais formé à la ponctualité. En Afghanistan, toutefois, personne ne semblait se préoccuper d'arriver à l'heure. Curieux de nature, je me suis mis à observer ce qui se passait durant les réunions et les ateliers pour essayer de comprendre pourquoi les Afghans étaient toujours en retard. La plupart d'entre eux ne portent pas de montre, mais ils ont presque tous un téléphone cellulaire; ils n'avaient donc pas l'excuse de ne pas avoir l'heure. Je me suis dit qu'étant donné que la société afghane est en grande partie une société agraire elle mesurait le temps en saisons plutôt qu'en minutes et secondes comme nous le faisons en Occident. Mais cette théorie ne tenait pas la route, car les personnes avec qui je travaillais étaient des citadins et nombre d'entre elles avaient étudié et travaillé à l'étranger, dans des universités et pour des ONG occidentales. Même s'ils saisissent l'importance de la ponctualité à l'occidentale, les Afghans ne considèrent pas nécessairement que c'est une priorité. La clé de l'heure afghane se trouve dans la structure sociale.

La société afghane, qui est tribale, repose sur deux fondements : les lignées familiales et la confiance. La tribu est presque toujours solidaire puisqu'elle est fondée sur la famille, et la famille est pratiquement tout ce qui compte en Afghanistan. La confiance est l'autre pierre angulaire de la société. Si les Afghans font immédiatement confiance à leur famille, il faut du temps aux étrangers pour gagner la confiance des membres de la tribu.

Étant donné la structure tribale de la société, le temps ne se compte pas en minutes et en secondes; il est lié aux relations interpersonnelles. Si leur interlocuteur est important à leurs yeux, les Afghans investiront du temps dans leurs rapports avec lui. S'il mérite leur confiance, il convient de lui montrer l'importance de cette confiance. Pour un Afghan, les rapports interpersonnels sont plus importants que le fait d'être à l'heure pour une réunion, surtout si la personne rencontrée n'est pas si importante dans le plan d'ensemble. Le temps n'est pas de l'argent pour un Afghan; il sert plutôt à entretenir des relations, à établir et à conserver des rapports de confiance.

Chez les Afghans, le temps que l'on consacre à nouer et à resserrer des liens se traduit par une confiance qui apportera plus de sécurité que ne le ferait l'argent et qui permettra de fonctionner plus efficacement dans le cadre des structures tribales. Quand on a la confiance des Afghans, on peut faire bien des choses. Mais sans cette confiance, l'étranger n'est qu'une force d'occupation; il sera traité comme toutes les autres forces d'occupation dans l'histoire de l'Afghanistan, c'est-à-dire mal.

La vie en Afghanistan

L'Afghanistan et son peuple forment un tableau de contrastes. C'est un magnifique pays où des oasis verdoyantes se nichent au cœur de montagnes désertiques parmi les plus inhospitalières du monde. La population, multiculturelle à bien des égards, vit dans quelques grandes villes et d'innombrables petits villages. Point de rencontre du Moyen-Orient et de l'Asie, c'est un pays de commerçants qu'ont traversé les envahisseurs en quête de contrées plus fertiles. Des descendants des troupes macédoniennes d'Alexandre le Grand et des hordes mongoles de Gengis Khan s'y sont jadis établis, enrichissant davantage cette culture. Les Afghans ont résisté aux invasions, parfois avec succès – face aux Britanniques et aux Soviétiques, par exemple – mais pas toujours. Ils ont toutefois adopté des idées et des coutumes d'autres cultures, les adaptant à leur vie sur une terre inhospitalière et à leur culture islamique. Tout au long de leur histoire, ils ont résisté à l'imposition d'idées étrangères, mais en ont volontiers adopté certaines qui se sont épanouies dans leur culture. Par conséquent, pour que leurs relations avec les Afghans portent leurs fruits, les membres de l'équipe consultative devaient résister au réflexe d'imposer leurs idées, proposer une série d'options et laisser les Afghans choisir.

Fiers et humbles à la fois, les Afghans sont intelligents, travailleurs et, surtout, ils constituent un peuple souverain. Au fil de mes contacts avec eux durant cette année passée chez eux, j'ai appris que, pour atteindre ses buts, on doit proposer une idée ou une méthode et attendre. Les Afghans réfléchissent, puis reviennent proposer une façon d'adapter ce concept à leur situation. L'étape suivante consiste à les aider à mettre leur idée en pratique, en les amenant petit à petit à se doter des moyens de conduire le processus à bon terme, pour que cela devienne leur façon de faire les choses. Cela prend beaucoup de temps; une seule personne ne peut mettre

DND IS2007-7437 by Master Corporal Kevin Paul

À Zarakalay, le capitaine Geoff Marshall (gauche) de l'Équipe de reconstruction provinciale de Kandahar discute avec des aînés à propos d'améliorations au village.

beaucoup d'idées en pratique en une seule année. Cependant, si l'on appliquait correctement les méthodes et si l'on accroissait les compétences des Afghans, ces derniers se montreraient désireux et capables d'exploiter des idées de manière de plus en plus autonome.

La mort en Afghanistan

Tôt le matin du 15 décembre 2007, une attaque à la roquette a été lancée contre le quartier général de la police de Kaboul. Le missile a raté sa cible et a frappé un marché voisin, tuant cinq Afghans et en blessant de nombreux autres. J'étais alors au ministère de l'Éducation, à environ 500 mètres du poste de police, et nous avons tous senti l'édifice trembler. Nous savions que c'était une explosion mais nous ne savions pas exactement où elle s'était produite. Cinq minutes plus tard, il y a eu deux autres explosions très fortes, toutes deux très proches. Au cours de la deuxième phase de cette attaque, un camion chargé de roquettes avait explosé près du portail du quartier général de la police. En regardant par la fenêtre quelques minutes plus tard, j'ai vu la carcasse du camion qui brûlait à 500 mètres de là.

Le plus déconcertant, dans cet épisode, a été la réaction des habitants de Kaboul. Quand la grosse explosion a eu lieu, tout le monde s'est enfui. À peine 15 minutes après l'attaque, il était évident que rien d'autre n'allait se produire, et les marchés au bord de la route étaient de nouveau achalandés. Les gens reprenaient leur vie normale très rapidement. Je ne savais pas si je devais ressentir de l'*admiration* ou de la *tristesse*. Il y a eu tellement de morts et de ravages dans ce pays depuis des décennies que les gens sont habitués à la violence. Bien que ce ne soit pas le cas de tous les Afghans, j'ai trouvé le peuple afghan endurci, et cela s'est révélé à la fois une force et une faiblesse dans mes rapports avec eux. Une force, car cela leur permet de supporter les pires conditions et de mener à bien le travail; une faiblesse, parce que nombre d'entre eux n'attendent pas grand-chose du gouvernement et même de leurs travail.

L'Afghanistan et l'étranger

En me préparant pour ce déploiement et durant mon séjour là-bas, j'ai lu au moins une douzaine d'ouvrages sur l'histoire de l'Afghanistan. Tous les auteurs affirment que, même si l'Afghanistan est au cœur de la tourmente actuelle, ce n'est pas lui le problème. Pour ma part, et je ne peux parler qu'en mon nom à ce sujet, je suis d'avis que les problèmes en Afghanistan sont causés par les pays avoisinants et par la multitude de travailleurs étrangers qui croient souvent tout savoir et pensent que les Afghans n'ont rien à leur apprendre. Je ne traiterai pas des politiques de la région dans ce court article, mais je vais me pencher sur le travail de la communauté internationale.

L'Afghanistan est moins un pays qu'un assemblage disparate de tribus concurrentes. La mise en place d'un gouvernement n'a rien à voir avec la nomination de personnes compétentes. Il s'agit plutôt d'obtenir l'appui des différentes tribus et ethnies en s'assurant qu'elles sont toutes représentées à divers paliers du gouvernement. Les Durrani détiennent le pouvoir depuis longtemps, non grâce à leur force de caractère, mais en offrant des postes du gouvernement à d'autres tribus qui peuvent les aider ou qu'ils doivent garder à leurs côtés pour d'autres raisons. Un dicton afghan donne ce conseil : « Garde tes amis près de toi et tes ennemis plus près encore. » L'Occident se plaint qu'il y a beaucoup de seigneurs de la guerre et de criminels de guerre au gouvernement, mais il y a une raison à cela. C'est soit pour honorer des alliances, soit pour tenir ces personnes à l'œil. La communauté internationale ne changera pas cette réalité de la politique afghane. La culture tribale est enracinée trop profondément, et des siècles d'invasions et de guerres ont appris aux Afghans que cette stratégie est leur plus puissant outil de survie.

Les personnes travaillant dans le domaine de l'aide au développement forment la plus importante partie de la communauté internationale en Afghanistan. Certaines ONG font un excellent travail et font une réelle différence dans la vie de l'Afghan moyen. Mais la majorité des consultants internationaux sont là pour faire de l'argent. Ils n'ont donc pas intérêt à accroître les compétences des Afghans, car cela pourrait les priver d'emplois bien rémunérés. Leur intérêt personnel consiste à prendre la place des Afghans et ils font de leur mieux pour se rendre indispensables auprès des ministères afin de garder leur travail. Les gens travaillant dans ce domaine affichent également sur leurs sites Web des photos des infrastructures qu'ils ont bâties, ce qui veut dire : « Nous avons construit cette école pour les filles. Envoyez-nous plus d'argent et nous en bâtirons d'autres comme celle-ci. » C'est le genre de chose que les donateurs et les contribuables comprennent et qu'ils continueront de financer. Mais il est bien plus difficile d'afficher la photo d'un petit fonctionnaire en disant : « Voyez ce que nous avons formé. Envoyez-nous plus d'argent et nous formerons d'autres personnes comme celle-ci. » Les améliorations d'infrastructures sont très visibles, elles ont un bon potentiel pour les relations publiques et sont relativement faciles à réaliser pour la communauté internationale. Le développement du capital humain et social est bien plus ardu, plus lent et, au chapitre de la santé du pays à long terme, beaucoup plus important que les infrastructures. La communauté internationale se concentre trop sur la reconstruction matérielle de l'Afghanistan, sur la construction. Autrement dit, la communauté internationale doit cesser de vouloir reconstruire l'Afghanistan et entreprendre de reconstruire les Afghans.

Enfin, la communauté internationale est venue instaurer la démocratie dans un pays qui ne l'a pas connue, et elle l'a imposée « à partir du haut ». Cette structure présente l'une des failles des démocraties occidentales : une perspective à court terme axée sur des résultats rapides. Les politiciens occidentaux et afghans n'ont qu'un objectif : obtenir des résultats visibles le plus vite possible. Cela se traduit par la réalisation de projets symboliques, l'intérêt accordé aux infrastructures et une propension à tout faire à la place des Afghans parce que ça va plus vite. Cette orientation à court terme trompe à long terme tous les Canadiens, car les Afghans

ne peuvent entretenir ce qui se construit. La communauté internationale est en train de créer un État dépendant et non un État indépendant. Elle a en grande partie négligé la nécessaire reconstruction du capital humain et social de l'Afghanistan.

Que dire du Canada en Afghanistan?

Qu'est-ce que tout cela signifie pour le Canada et son rôle en Afghanistan? Pour réaliser des progrès dans ce pays il faut du temps. Il faut aussi nouer des liens avec les gens, ce qui demande de la confiance. Cela veut dire qu'il faut faire des choses *avec* les Afghans, pas *à leur place*. Il faut les juger en se basant sur leur histoire, celle d'un pays qui a connu bien des invasions, plutôt que sur notre histoire qui est relativement pacifique, très peu de conflits étant survenus sur notre sol. Cela signifie aussi que nous devons faire les choses différemment de tous les autres pays présents en Afghanistan : travailler à la réalisation du programme des Afghans, pas du nôtre.

Le peuple afghan sait ce qu'il *veut* faire et ce qu'il *doit* faire. Il a besoin des compétences des Canadiens pour l'aider à atteindre ses objectifs. L'Afghanistan n'est pas notre pays et ne sera jamais le clone d'une démocratie occidentale. Il peut cependant devenir une démocratie construite par les Afghans qui adopteront et adapteront les méthodes qui fonctionnent pour eux.

Au Canada, les débats portent surtout sur le maintien ou le retrait des troupes en Afghanistan. Selon moi, la question n'est pas là. La présence canadienne en Afghanistan devrait avoir pour but d'aider le peuple afghan en lui donnant les moyens de rebâtir son pays. Les Afghans ont les mêmes aspirations que les Canadiens : ils veulent que leurs enfants grandissent entourés d'affection dans un environnement sûr. Ils veulent la paix, l'ordre et un bon gouvernement, et non un gouvernement brutal comme ceux des 30 et quelques dernières années. Ils veulent que leur pays leur revienne. Je crois que la meilleure chose que le Canada puisse faire pour eux est de montrer à la communauté internationale comment faire les choses différemment.

Le lieutenant-colonel à la retraite Rory Kilburn *est un ancien navigateur aérien et officier supérieur d'état-major dans les Forces canadiennes. Avant d'être muté en Afghanistan, il était officier supérieur d'état-major au perfectionnement professionnel des militaires du rang, à l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston.*

DND IS2007-7435 by Master Corporal Kevin Paul

Un bâtiment de pompes et une citerne en voie d'achèvement, fruits des efforts de l'Équipe de reconstruction provinciale de Kandahar à Zarakalay.

L'ÉTAT DES FORCES

Le Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la Défense n'a pas caché son exaspération face aux témoignages d'officiers supérieurs qui « ont brossé un tableau beaucoup plus optimiste » de l'état actuel des Forces canadiennes « que celui présenté par les nombreux analystes de la défense du Canada ». Dans son rapport d'août 2008 intitulé *Quatre généraux et un amiral : La situation vue d'en haut*, le Comité a retenu en particulier les témoignages fournis en juin 2008 par le lieutenant-général Walt Natynczyk (alors Vice-chef d'état-major de la Défense), le lieutenant-général A. B. Leslie (Chef d'état-major de l'Armée de terre), le vice-amiral Drew Robertson (Chef d'état-major de la Force maritime) et le lieutenant-général J. C. M. Gauthier (commandant du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada). Le rapport d'août 2008 précise : « Les cinq officiers supérieurs n'avaient que des choses positives à partager avec le Comité. Ils ont parlé du meilleur état dans lequel se trouvent maintenant les Forces canadiennes, du moral qui est à la hausse, de l'engagement pris par le gouvernement de maintenir des niveaux de financement raisonnables, des impressionnants projets d'immobilisations en cours ou à l'horizon, du travail stimulant accompli par nos soldats et de leur capacité de s'acquitter des tâches qui leur sont confiées par le gouvernement. L'essentiel de leur message, c'est que le moment est bien choisi de faire partie des Forces canadiennes. »

« Pourtant, c'est un autre son de cloche qu'entendent les Canadiens, poursuit le rapport. Ils entendent dire que les Forces canadiennes souffrent d'un manque chronique de financement et qu'on a été jusqu'à envisager des mesures extrêmes pour pallier l'insuffisance des ressources attribuées aux divers commandements. D'après les rapports sur les besoins de l'Armée de terre, de la Marine et de la Force aérienne qui ont fait l'objet de fuites et ont été diffusés par les médias, aucune des trois forces ne dispose d'un financement suffisant pour jouer le rôle qu'on attend d'elles. De nombreux analystes de la défense ont déclaré publiquement que l'Afghanistan est en train de saigner à blanc le reste des forces armées en ce qui a trait aux "niveaux de financement raisonnables" des autres missions et tâches. »

Les ardeurs du Comité ont été quelque peu refroidies par la remarque du lieutenant-général Natynczyk qui affirmait en juin 2008 qu'il serait prématuré d'en parler parce que le processus de « planification des activités » dont ces « rapports sur les besoins » faisaient partie n'était pas encore terminé. Autrement dit, comme le souligne le rapport du Comité, « les commandants ne savaient pas encore si les pénuries de fonds identifiées dans leurs rapports seraient comblées. » La plupart des membres du Comité sont toutefois restés sur leur faim face à ce manque de candeur qu'ils ont décelé chez les officiers supérieurs et qu'ils attribuent en partie à la « façon [dont] le cabinet du premier ministre tient la bride serrée aux politiques et aux fonctionnaires en général ». Les inquiétudes et les critiques de ce genre – auxquelles pourrait s'ajouter le concert de récriminations formulées par les journalistes canadiens au sujet de la pénurie de renseignements d'actualité détaillés émanant des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale – soulèvent une foule de questions complexes qui ne sont ni tout à fait nouvelles, ni faciles à résoudre. À l'évidence, cependant, le moment est venu d'examiner en profondeur ces questions et les choix qui s'offrent pour assurer un meilleur équilibre entre la prudence et la transparence. Faute d'un meilleur équilibre et d'une meilleure approche, les Canadiens vont continuer de recevoir des messages très contradictoires sur l'état de leurs forces armées. Ce n'est certainement pas de cette manière que l'on va aider les Canadiens à mieux comprendre les enjeux de la Défense nationale ni susciter un débat éclairé et valable sur les politiques canadiennes en matière de défense. D'aucuns ajouteraient que ce n'est pas ainsi, non plus, que l'on ranimera la faveur du public pour la défense dans ce pays.

Un exemple de cette franchise que recherchait le Comité – si l'on se fie au nombre de sénateurs qui ont dit que ce témoignage était « fascinant » et « faisait réfléchir » – se dégage du témoignage présenté le 9 mars 2009 par le Chef d'état-major de l'Armée de terre. Dans son exposé axé sur les questions d'effectifs, d'éducation, d'équipement et d'infrastructures, le lieutenant-général Leslie a fait remarquer qu'« en dépit des nombreux succès des dernières années, le fait demeure qu'on exige encore tellement de votre armée que nous serons forcés de faire des choix difficiles si nous voulons être en mesure de maintenir le niveau actuel d'engagement opérationnel à court et moyen termes. » Il signalait par exemple que malgré les milliers de nouveaux postes créés dans l'armée depuis 2005, le nombre de soldats entraînés était resté à peu près le même en raison de l'attrition croissante des effectifs. Les Forces canadiennes, selon lui, « n'ont pas été très proactives au chapitre des incitatifs visant à encourager ses membres à rester dans l'organisation. » Qui plus est, « la mise sur pied de nouveaux états-majors et de nouvelles unités qui ne peuvent être déployées a obligé l'armée à doter quelques centaines de postes exigeant des soldats de grande expérience et qui possèdent des connaissances militaires considérables. Ce changement organisationnel s'est produit à un moment où nos soldats étaient particulièrement en demande au sein des unités, régiments et brigades de campagne et des unités d'instruction. Nous ne pouvons absolument pas nous passer de ces gens si nous comptons relever aussi vite que possible les niveaux de dotation en effectifs de nos unités opérationnelles. »

L'armée, a indiqué le lieutenant-général Leslie, manque d'à peu près 700 officiers et 700 sous-officiers supérieurs. Étant donné la situation, « on a suggéré quelques solutions stratégiques. À court terme, les Forces canadiennes devront soit abaisser leur niveau d'engagement opérationnel, soit réduire le nombre de personnes qui travaillent dans des états-majors statiques ne pouvant être déployés. Une autre option serait de réduire le nombre d'états-majors au sein des Forces canadiennes. À moyen terme, soit d'ici la mi-juillet 2011, il nous faudra étudier la possibilité d'une pause opérationnelle bien organisée et synchronisée dans un délai de moins d'un an. » Il a également énuméré toute une série de problèmes d'équipement, dont le taux affligeant de véhicules hors d'état au Canada (par exemple, 76 p. cent des véhicules de reconnaissance *Coyote*, 73 p. cent des blindés légers *Bison* et 71 p. cent des chars de combat *Leopard 1*). Ces chiffres témoignent de la vétusté des parcs automobiles, de l'état dans lequel les véhicules reviennent de l'étranger et d'une pénurie critique de mécaniciens et de techniciens. Le Chef d'état-major de l'Armée de terre était visiblement furieux d'avoir à rapporter que le char de combat *Leopard 2* n'était pas encore entré en service d'instruction, une étape cruciale. « Le maintien [des infrastructures militaires] exige une somme astronomique de financement et il est évident que les fonds nécessaires ne seront probablement pas disponibles », a-t-il ajouté. En outre, « la procédure en place pour avoir l'approbation de certains projets est trop lourde et mobilise beaucoup trop de temps et d'énergie. L'approbation des projets est retardée pendant des mois, parfois même des années, ce qui oblige [le ministère de la Défense nationale] à absorber des coûts exorbitants. »

Lors de cette même séance du 9 mars 2009, le Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la Défense recevait également les témoignages du Chef d'état-major de la Force aérienne, le lieutenant-général W. Angus Watt, et du Chef d'état-major de la Force maritime, le vice-amiral Drew Robertson, tous deux appelés à prendre leur retraite plus tard cette année. Leurs commentaires n'étaient pas aussi tranchants que ceux du Chef d'état-major de l'Armée de terre, mais il faut dire que c'est surtout l'armée qui porte le lourd fardeau des opérations en Afghanistan et qui est par conséquent confrontée à une plus vaste gamme de défis et de problèmes très graves dans des délais particulièrement serrés et critiques. Il faut même reconnaître que les efforts de l'armée pour assembler et déployer une rotation après l'autre ne sont rien de moins que remarquables. Bien sûr, les autres services ont leurs propres défis à relever à court terme – comme les taux de disponibilité affligeants des appareils *Hercules*, *Sea King* et *Buffalo*, de même que le problèmes de l'hélicoptère de recherche et sauvetage Cormorant qui n'ont pas encore été résolus – mais comme l'ont souligné le Chef d'état-major de la Force aérienne et le Chef d'état-major de la Force maritime, les vrais défis – les défis fondamentaux – ne se manifesteront pas sensiblement avant la prochaine décennie.

Faisant remarquer que l'âge moyen de la flotte d'appareils de la Force aérienne était de 16 ans au milieu des années 1980 et d'environ 25 ans en 2009, le lieutenant-général Watt a mis l'accent sur les projets de recapitalisation en cours, tels que le CC-177A *Globemaster* et le CC-130J *Hercules* à venir (une combinaison de plus en plus attrayante compte tenu des très sérieux mais pas vraiment surprenants retards qu'accuse l'Airbus A400M), la modernisation (et le prochain remplacement) du CP-140 *Aurora* (malheureusement, aucun sénateur ne s'est enquis de la sagesse de ne moderniser que dix appareils), un nouvel avion de recherche et sauvetage destiné à remplacer le *Buffalo* et l'*Hercules* de recherche et sauvetage, ainsi que « la planification d'une nouvelle génération de chasseurs pour remplacer le CF-18 *Hornet* ». Il a également attiré l'attention des sénateurs sur la mise en service qui s'imposait de l'escadre aérienne canadienne en Afghanistan (bien dotée en CH-146 *Griffons*, CH-47D *Chinooks* hérités de l'armée des États-Unis et autres éléments d'actif). Il a habilement éludé la question de savoir pourquoi les *Griffons* n'avaient pas été déployés plus tôt. Au chapitre des effectifs, le Chef d'état-major de la Force aérienne a fait savoir que l'aviation faisait face à des « défis dans pratiquement toutes nos unités, tout comme l'armée et la marine. Certaines sont dotées d'effectifs complets, notamment celles qui sont affectées à des opérations outre-mer. Nos escadrons de recherche et sauvetage ont aussi des effectifs complets, [...] mais le reste du système, par contre, peine à s'en sortir. » Il a toutefois servi aux sénateurs un avertissement prophétique : « Si nous ne prenons pas les bonnes décisions au sujet de programmes clés – non seulement d'équipement, mais aussi d'infrastructures et d'effectifs –, d'importants défis se poseront. »

Le vice-amiral Robertson a pour sa part précisé aux membres du Comité qu'au cours des deux ou trois prochaines années, « les défis cruciaux auront trait aux personnes. Premièrement, nous devrons trouver le moyen d'atténuer le défi d'instabilité que nous imposons à nos marins en raison de notre manque d'effectifs en période de demande croissante de personnel dans l'ensemble des Forces canadiennes. [Deuxièmement,] nous devons nous organiser pour livrer la flotte de demain. Cela signifie que nous devons continuer de trouver les personnes possédant les bonnes compétences pour aider notre sous-ministre adjoint responsable du matériel à administrer le programme maritime de manière à ne pas compromettre le succès des opérations. » Au-delà du court terme, « notre prochaine tâche sera de trouver une façon de répondre à nos exigences opérationnelles et institutionnelles en ayant moins de navires en mer lorsque s'amorcera le processus de modernisation des frégates de classe *Halifax*. [À certains moments,] quatre, cinq ou même davantage de frégates seront hors service en même temps. » Sur le plan des acquisitions, la marine cherche « la meilleure façon de progresser » dans le dossier laborieux du Navire de soutien interarmées et s'affaire à déterminer « le niveau adéquat de capacité dans les eaux envahies par les glaces et de capacité océanique » du futur

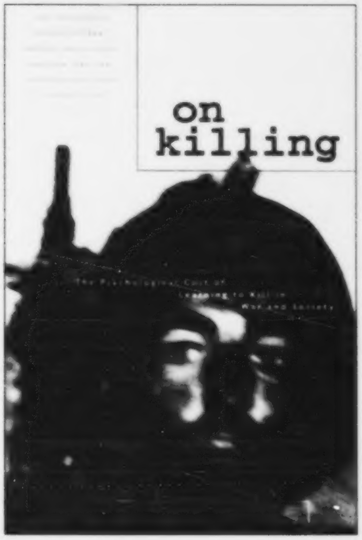
Des membres de l'escadron A du 12 Régiment blindé du Canada se reposent quelques minutes auprès de leur véhicule blindé Coyote.

Navire de patrouille extracôtier de l'Arctique. Dans une perspective plus large, le Chef d'état-major de la Force maritime a précisé que « pour nous, l'enjeu n'est pas tellement Nanisivik ou les eaux au sud d'Alert. La question est plutôt de savoir comment nous maintiendrons notre surveillance, notre présence et notre contrôle dans les eaux au nord d'Alert. Il y aura un jour des eaux libres de glace au nord d'Alert, peut-être pas dans les cinq prochaines années, mais sûrement dans les cinq, dix, quinze ans qui suivront. » Il a insisté sur le fait que « nous devons réaliser nos activités d'acquisition afin de remplacer les navires de ravitaillement [...] et d'avancer dans le dossier du bâtiment de combat de surface. Je m'inquiète du fait que, si nous ne sommes pas aussi efficaces que nous le pouvons au chapitre des acquisitions, nous risquons d'être confrontés à une réduction de capacités d'ici 2015. »

La candeur est peut-être, à certains égards, dans l'œil du spectateur. Le témoignage qu'a livré le Chef d'état-major de l'Armée de terre au Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la Défense était sans contredit « fascinant » et « faisait réfléchir » – et il était rafraîchissant de franchise. Les témoignages de ses collègues étaient moins vigoureux et beaucoup plus nuancés, mais à leur manière tout aussi éloquents. Faute de décisions politiques opportunes et de financement adéquat pour de nouveaux équipements (par exemple, des successeurs aux CF-18, *Auroras* et destroyers de classe *Iroquois*), des infrastructures et des effectifs, les Forces canadiennes de 2015-2017 posséderont beaucoup moins de capacités que les Forces canadiennes d'aujourd'hui et auront une allure bien différente.

Martin Shadwick *enseigne la politique de défense canadienne à l'Université York. Il a été rédacteur en chef de la* Revue canadienne de défense.

S.L.A. MARSHALL REMIS EN QUESTION?



« Alors il y a espoir que la mémoire d'un grand homme lui survive six mois. »

– William Shakespeare
Hamlet, III, ii

J'apprécie les commentaires qu'a émis M. Engen en faveur de certains éléments de mon travail et de mes recherches dans son analyse critique de mes ouvrages *On Killing* et *On Combat*, publiée dans le volume 9, numéro 2 de la *Revue militaire canadienne*. Cependant, il semble attacher beaucoup d'importance au fait que les travaux de S. L. A. Marshall sur le faible taux de tir des soldats durant la Deuxième Guerre mondiale ont été remis en question et que, par conséquent, tout ce qui est fondé sur les conclusions de Marshall s'en trouve pareillement discrédité. Voilà bien un sujet qui mérite une étude approfondie.

En ce qui a trait aux recherches de Marshall, toutefois, je demanderais au lecteur de faire preuve d'ouverture d'esprit. La source militaire états-unienne qui fait autorité en cette matière est la monographie historique du US TRADOC (Training and Doctrine Command) intitulée *SLAM The Influence of SLA Marshall on the United States Army*, du major F. D. G. Williams. Ce document donne un bon aperçu de la pensée de Marshall et appuie en général l'intellectuel qu'il était. L'auteur déclare même avoir vu les notes d'enquêtes sur le terrain de S. L. A. Marshall, alors que d'autres affirment qu'elles n'existent pas. Permettez-moi d'insérer ici un extrait de mon article sur « L'agression et la violence » publié dans *The Oxford Companion to American Military History* :

Une importante révélation moderne dans le domaine de la psychologie militaire est la constatation que la résistance au geste de tuer un semblable est aussi un facteur clé des combats entre humains. Le brigadier-général SLA Marshall en a d'abord fait l'observation alors qu'il était l'historien officiel des États-Unis sur le théâtre d'opérations européen durant la Deuxième Guerre mondiale. À partir des entrevues qu'il avait menées immédiatement après les combats, Marshall concluait dans son ouvrage Men Against Fire *(1946, 1978) que seulement 15 à 20 p. cent des carabiniers avaient tiré sur un soldat ennemi exposé pendant la Deuxième Guerre mondiale. Les armes dites d'importance essentielle, comme les lance-flammes, avaient habituellement été utilisées. Les armes collectives, comme les mitrailleuses, avaient presque toujours été utilisées. Et le nombre de tirs augmentait beaucoup quand un officier était à proximité et exigeait que le soldat ouvrît le feu. Mais il semble que laissés à eux-mêmes, la plupart des combattants individuels, tout au long de l'histoire, aient été incapables de tuer ou aient refusé de le faire.*

*Les conclusions de Marshall ont fait l'objet de controverses. Face aux doutes intellectuels que soulèvent la méthodologie et les conclusions d'un chercheur, la méthode scientifique consiste à reproduire ses recherches. Dans le cas de Marshall, toutes les études savantes parallèles qui sont disponibles prouvent la justesse de ses découvertes fondamentales. Les sondages menés par Ardant du Picq auprès des officiers français dans les années 1860 ainsi que son analyse d'anciennes batailles (*Études sur le combat, *1880), les nombreux comptes rendus de Keegan et Holmes sur l'inefficacité des tirs dans l'histoire (Soldiers, 1985), l'évaluation qu'a faite Richard Holmes des taux de tirs argentins durant la guerre des Malouines (*Acts of War, *1985), les données de Paddy Griffith soulignant les taux extraordinairement bas de tirs mortels parmi les régiments des guerres napoléoniennes et de la guerre de Sécession (*Battle Tactics of the American Civil War, *1989), les reconstitutions au laser de batailles historiques effectuées par l'armée britannique, les études du FBI sur les taux de refus de tirer au sein des forces de l'ordre dans les années 1950 et 1960, de même que d'innombrables autres observations individuelles et isolées, tout concourt à appuyer cette conclusion fondamentale de Marshall stipulant que l'homme n'est pas un tueur de nature. Même que, du point de vue psychologique, on peut considérer l'histoire des guerres comme étant une succession de dispositifs tactiques et mécaniques de plus en plus efficaces pour permettre aux combattants de surmonter leur aversion à tuer ou les y obliger.*

En 1946, l'armée des États-Unis avait fait siennes les conclusions de Marshall et le bureau de recherches en ressources humaines de l'armée a alors amorcé une véritable révolution de l'entraînement au combat en remplaçant le tir sur cibles circulaires par un "conditionnement" profond avec des cibles réalistes de forme humaine surgissant du sol et s'abattant lorsque touchées. Les psychologues savent que ce genre de "conditionnement opérant" est la seule technique fiable qui

influencera les processus primitifs du cerveau moyen chez un être humain effrayé. Les exercices d'évacuation terrifient tellement les écoliers qu'ils réagissent adéquatement en cas d'incendie. Le conditionnement en simulateur de vol permet aux pilotes effrayés de réagir par réflexe aux situations d'urgence. Des applications semblables et des perfectionnements des techniques de conditionnement de base ont permis d'accroître le taux de tir à environ 55 p. cent en Corée et à près de 95 p. cent au Viêt-nam.

On peut trouver des taux de tir aussi élevés, résultant de techniques modernes de conditionnement, dans les observations qu'a faites Holmes sur le rendement des Britanniques lors de la guerre des Malouines ainsi que dans les données compilées par le FBI sur les taux de tir des forces de l'ordre depuis l'introduction de ces techniques de conditionnement à l'échelle nationale à la fin des années 1960. »

À la fin de la Deuxième Guerre mondiale, quand nos forces armées comportaient une très forte proportion de vétérans – des généraux, des officiers et des soldats du rang qui venaient tout juste de nous sortir d'une des plus horribles guerres de l'histoire –, les travaux de S. L. A. Marshall étaient universellement acceptés. En Corée et au Viêt-nam, Marshall était traité avec le plus grand respect par les hommes en théâtre opérationnel et on lui demandait fréquemment de les rencontrer, de les étudier et de les instruire.

Tous les chefs militaires se trompaient-ils? Marshall les aurait-t-il *tous* bernés et aujourd'hui, d'une quelconque façon, quelques personnes auraient-elles découvert « La Vérité »? Ce n'est que dans les années 1980, après le décès de Marshall, qu'une poignée d'individus a lancé une campagne de dénigrement. À ma connaissance, les publications d'aucune de ces personnes ne sont encore disponibles. Dans le grand univers des idées, le camp anti-Marshall semble « épuisé ».

On Killing, par contre, figure sur la liste de lecture des commandants du *United States Marine Corps* et sert aussi d'ouvrage obligatoire aux écoles du FBI et de la *Drug Enforcement Agency*, à West Point et à l'*US Air Force Academy*, ainsi que dans le cadre des programmes d'études sur la paix et d'autres cours offerts par plusieurs collèges. Dans les domaines de la justice pénale, de la psychologie, de la sociologie et des études sur la paix, la possibilité qu'il existe une résistance innée à tuer ses semblables chez la plupart des citoyens sains d'esprit est largement acceptée. Quelques historiens ne partagent pas cet avis, et j'émets respectueusement l'hypothèse qu'ils s'aventurent peut-être hors de leur champ de compétences. Je ne peux m'empêcher de me demander si les fautes réelles de Marshall ne furent pas, d'abord, d'avoir été l'auteur de nombreux livres historiques populaires et, ensuite, de ne pas avoir obtenu de doctorat en histoire. L'une ou l'autre de ces réalités comporte en soi l'assurance d'attirer les traits enflammés du monde universitaire et la combinaison des deux paraît mortelle – mais seulement une fois la cible morte et incapable de répondre. La méthodologie de Marshall n'est peut-être pas à la hauteur des normes rigoureuses d'aujourd'hui, mais cela ne veut pas dire qu'il a menti. On l'a accusé de prétendre qu'il avait été promu officier sur le champ de bataille pendant la Première Guerre mondiale, alors qu'il était en réalité diplômé de l'école des aspirants-officiers. Mais il peut bien avoir été affecté à un poste d'officier avant d'en avoir reçu la formation. Et il prétendait avoir combattu dans une unité d'infanterie, alors qu'il était affecté à un bataillon de génie; mais son unité était peut-être attachée à une unité d'infanterie de ligne.

Il se peut que tous les combattants, officiers supérieurs et vétérans de la Deuxième Guerre mondiale, se soient trompés au sujet de Marshall, ou peut-être est-ce cette poignée d'individus qui l'ont attaqué ces dernières années qui se trompe. Espérons que l'œuvre de notre vie sera mieux reçue quand nous serons morts et enterrés.

Essentiellement, tout ce que S. L. A. Marshall disait était que certains de nos guerriers (militaires et policiers) ne tiraient pas au combat et que des cibles d'entraînement plus réalistes augmenteraient le taux de tir. Marshall était un pionnier dont les recherches et les écrits nous incitèrent à remplacer les cibles circulaires par des simulations de combat plus réelles; qui donc oserait s'élever contre cela? On peut débattre du nombre d'avantages que cela procure, ou encore de la hausse du taux de tir imputable à ce genre d'entraînement, mais de nos jours, personne ne veut revenir aux vieilles cibles concentriques. Et à chaque fois que vous tirez sur une silhouette, une cible photo ou un simulateur vidéo, vous devriez avoir une pensée pour S. L. A. Marshall et le remercier.

Aujourd'hui, la somme de données scientifiques à l'appui de l'entraînement « réaliste » est si convaincante qu'un jugement d'un tribunal fédéral des États-Unis stipule que l'instruction des policiers au maniement des armes *doit* comprendre un entraînement en situation réelle comportant une formation au stress, à la prise de décision et au processus « tirer ou ne pas tirer » (*Oklahoma v. Tuttle*, 1984, 10th Federal Circuit Court). Les instructeurs des forces de l'ordre enseignent maintenant que les autorités policières enfreignent les normes juridiques lorsque leur entraînement consiste à tirer sur autre chose qu'une représentation claire et réaliste d'une menace meurtrière. Encore une fois, il faut en être reconnaissant à S. L. A. Marshall.

Enfin, pour ce qui est des taux de tir élevés que M. Engen a trouvés chez les soldats canadiens au cours de la Deuxième Guerre mondiale, je dirais que c'est tout à fait possible. Et j'inviterais les lecteurs à consulter l'excellent ouvrage de David Lee, *Up Close and Personal*, dans lequel l'auteur rapporte, preuves à l'appui, de faibles taux de tir au sein de nombreuses unités pendant la Deuxième Guerre mondiale, *mais* il identifie également des unités qui, ayant mis en œuvre des méthodes d'entraînement réel au tir de précision, avaient atteint des taux de tir au combat beaucoup plus élevés.

Le lieutenant-colonel à la retraite Dave Grossman *est un ancien Ranger de l'armée américaine et psychologue militaire. Ses livres* On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society *et* On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace *ont établi sa réputation de spécialiste de la dimension humaine de la guerre.*

COMPTES RENDUS

AT THE SHARP END: CANADIANS FIGHTING THE GREAT WAR 1914-1916
par Tim Cook

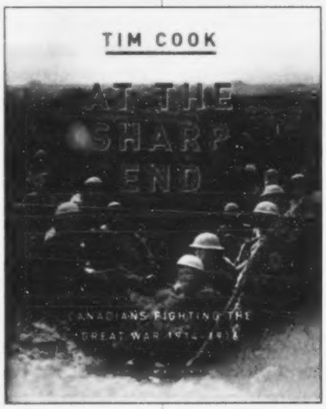
Toronto, Viking Canada (Penguin Group), 2007
608 pages, 40 $
ISBN-10:0670067342

SHOCK TROOPS: CANADIANS FIGHTING THE GREAT WAR 1917-1918
par Tim Cook

Toronto, Viking Canada (Penguin Group), 2008
736 pages, 40 $
ISBN-10:0670067350

Un compte rendu de Terry Loveridge

Tim Cook est l'historien spécialiste de la Première Guerre mondiale du Musée canadien de la guerre et un auteur bien connu dans les cercles d'histoire militaire pour ses premiers ouvrages sur les Canadiens à la guerre (*No Place to Run: The Canadian Corps and Gas Warfare in the First World War et Clio's Warriors: Canadian Historians and the Writing of the World War*). En 2007, il a publié *At the Sharp End*, le premier de deux volumes primés et salués par la critique, qui racontent l'épopée du Corps canadien sur le champ de bataille pendant la Première Guerre mondiale. Le second volume, *Shock Troops*, paru en 2008, semble déjà être en voie de recevoir autant d'honneurs. Ces deux ouvrages seront sûrement longtemps considérés comme *les* livres sur le Corps Canadien. Ils sont bien placés pour devenir la référence canadienne parmi l'éventail de livres qui ne manqueront pas de paraître à l'occasion du centenaire de la Première Guerre mondiale, et ils méritent cette place de choix.



En tant qu'ensemble, les livres de Cook ont de quoi intéresser tous les types de lecteurs – historiens, amateurs, ou simples curieux –, mais ils ont une résonance particulière pour les soldats. Cook sait rassembler des éléments probants pour étayer ses arguments. Il sait également de quelle façon et à quel moment ramener des situations complexes à leur expression la plus simple. Il fait très habilement appel à des ressources savantes, ce qui donne de la crédibilité à ses livres, sans pour autant écrire comme un historien militaire de la vieille école. Il ne s'assoit pas sur ses compétences théoriques bien établies pour raconter cette histoire; il la laisse se dérouler avec le talent et le style coulant d'un journaliste ou d'un romancier, sans toutefois tomber dans la vulgarisation. Son récit au rythme rapide entraîne le lecteur dans un périple qui débute à Valcartier en 1914 pour se terminer en Allemagne en 1919. Ce voyage n'a toutefois rien d'épuisant puisque l'auteur ponctue son parcours de pauses de réflexion calculées. Ce sont ces dernières qui font de ce solide compte rendu historique une œuvre d'art. Elles lui permettent d'entrecouper l'histoire générale du Corps canadien et de ses luttes militaires et politiques avec de courts passages portant sur les soldats, les tireurs d'élite embusqués, les interventions médicales et le souvenir commun à tous du goût de l'eau provenant de bidons de pétrole. Il tisse la tapisserie d'un épisode de l'histoire socioculturelle faite de barrages de débris d'obus, de lettres personnelles, de fins récits de témoins oculaires et de descriptions des manœuvres des divisions, des brigades, des bataillons et des compagnies, et il le fait si aisément que l'histoire du Corps canadien devient également celle du Canada, des Canadiens et, plus généralement, des hommes et des femmes du XX[e] siècle. Son contexte tient compte des versions contradictoires d'historiens, d'artistes et d'autres témoins qui ont tenté de raconter la même histoire de différents points de vue. L'œuvre de Cook est si soigneusement nuancée que de nombreux lecteurs ne s'apercevront pas qu'on leur a exposé une série d'arguments bien construits qui remettent en question certaines idées reçues au sujet de la Première Guerre mondiale.

Puisque l'histoire de Cook est celle du Corps canadien et non celle des Canadiens qui ont fait la guerre, les soldats canadiens qui n'ont pas fait partie de cette organisation de 100 000 hommes ayant combattu sur le front Ouest ne sont mentionnés que dans la mesure de leurs interactions avec le Corps. La brigade de cavalerie, les aviateurs, les marins, les Blue Puttees et ceux qui ont servi au sein d'autres services ou sur d'autres fronts sont brièvement mentionnés, mais à dessein. Les deux livres mettent l'accent sur l'évolution de la singulière machine de combat qu'était le Corps canadien. Il s'agit d'un récit traditionnel, et la plupart des critiques de Cook le lui reprochent. Toutefois, peu ont souligné que l'auteur emprunte un chemin original pour arriver à sa conclusion. L'analyse de Cook procède directement des témoignages d'anciens combattants en réévaluant les travaux d'un groupe d'historiens spécialistes de la Première Guerre mondiale comme John Terraine et Timothy Travers, et cette méthode oblige l'auteur à prendre le temps de démolir un certain nombre de principes, anciens et nouveaux.

Les deux tomes sont indépendants et peuvent être lus séparément, mais ils forment une histoire en deux volumes du Corps canadien de 1914 à 1919. Ils présentent un récit chronologique, et *At the Sharp End* couvre les événements survenus depuis la mobilisation jusqu'à la fin de la bataille de

la Somme. Ce volume commence par les événements grisants d'août 1914, alors que tous les peuples du monde semblaient avoir attrapé la folie de la guerre, et se termine par le plus gros bain de sang ayant à ce jour marqué l'histoire britannique, à l'été et à l'automne 1916. À cette époque, on a mis en doute la pertinence de la guerre, mais « [t]rop de sang avait déjà été versé au nom de la victoire pour que les forces de l'Entente abandonnent ou qu'elles envisagent sérieusement une paix de compromis. » Le Canada, un membre subalterne des Alliés, accusait jusque-là 61 000 pertes, mais les survivants devenaient de plus en plus compétents dans ce qu'on leur demandait de faire. L'évolution de cette partie de l'histoire est un domaine où Cook commence à renverser la perception commune de la futilité et du manque d'imagination évidents dans la poursuite de la guerre – une perception qui devait s'enraciner dans les années d'après-guerre et atteindre son apogée au milieu du XX^e^ siècle.

Les Canadiens ont terriblement souffert lors de la deuxième bataille d'Ypres, à Festubert et à Saint-Éloi parce que, comme d'autres armées engagées dans la guerre, ils se sont battus avec une incroyable bravoure, mais sans efficacité pragmatique. Cook met l'accent sur le fait que les Canadiens n'ont pas été confrontés contre leur gré à des objectifs impossibles à atteindre par des « généraux de château » insensibles qui ne visitaient jamais les tranchées. L'ensemble du Corps expéditionnaire britannique a lutté, en tant qu'équipe, pour s'adapter à des conditions épouvantables, ainsi qu'à de nouvelles technologies et méthodes. Cependant, les Canadiens étaient aux prises avec les incapacités propres à leur nation, leur piètre équipement et des problèmes de politique interne, une situation qui n'allait pas s'améliorer jusqu'à ce que l'étoile de l'irascible ministre de la Milice et de la Défense, Sam Hughes, commence à pâlir. Sir Hughes a réussi, en mai 1916, à faire démettre de ses fonctions le général Alderson, premier commandant du Corps canadien, mais ce dernier a été remplacé par un officier britannique aristocrate, Sir Julian Byng, qui s'est révélé bien plus adroit pour limiter l'influence du ministre. Encore une fois, Cook sert des détails croustillants quelque peu difficiles à avaler pour les traditionalistes canadiens. Il affirme que Byng a joué « ... [le] rôle le plus important dans la transformation du Corps canadien en une formation endurcie au combat ». Les membres du Corps ont appris à aimer Byng comme ils n'aimeraient jamais Arthur Currie. C'est en tant que les « Byng's Boys » (la bande à Byng) qu'ils allaient reprendre le mont Sorrel et s'emparer de Courcelette et de la tranchée Regina, et c'est sous les ordres de Byng que le Corps a pris la crête de Vimy.

Les chapitres de ce volume suivent le Corps d'un champ de bataille à l'autre, et sont parsemés de pauses opérationnelles souvent brillantes traitant de la réputation (et des réputations), de la médecine sur les champs de bataille, de la vie dans les tranchées en 1915-1916, des tireurs d'élite embusqués, des raids dans les tranchées et du No Man's Land. Cook continue, presque subversivement, à fouiller dans bon nombre de grands débats de la guerre. Il soutient que les historiens ont minimisé l'importance du combat à la baïonnette, parce qu'il est statistiquement invisible. Les blessures de baïonnette représentent une très petite fraction des blessures consignées dans les installations de traitement, et cette proportion a été extrapolée aux tranchées. Toutefois, les comptes rendus des unités et les mémoires personnels foisonnent de récits de combat à la baïonnette. Cook choisit de croire les soldats, parce que cela relève de la simple logique; par leur nature et leur situation, les blessures de baïonnette sont presque invariablement fatales, ce qui fait que les victimes ne se rendent pas aux postes de soins. Il applique la même logique aux avantages et aux inconvénients des raids dans les tranchées et à la tendance naturelle des Canadiens à socialiser. Le taux de décoration des officiers canadiens était près de six fois plus élevé que celui des Britanniques, mais les Canadiens étaient payés considérablement plus cher. Par ailleurs, ce taux était comparable à celui du Dominion du Canada dans son ensemble.

Le second volume, *Shock Troops*, reprend là où *Sharp End* s'arrête, mais il contient suffisamment de redondances pour constituer un récit distinct. En effet, Cook semble avoir été conscient que ses imposants ouvrages (faisant 750 et 600 pages respectivement) seraient lus par fragments, car un grand nombre de statistiques clés et d'éléments principaux s'y répètent.

La principale différence entre les deux volumes est la nature du Corps qu'ils décrivent. *Sharp End* raconte l'histoire d'amateurs devenus des experts. *Shock Troops* représente la transformation des experts en véritables professionnels. De façon appropriée, le processus commence par la description de l'équipement, de l'organisation et du commandement du Corps forgé à la Somme. C'est cette machine qui s'est attelée à préparer le plan mûrement réfléchi et soigneusement étudié du jour qui fut le plus sanglant de l'histoire militaire du Canada, l'assaut tout à fait unique de la crête de Vimy. L'histoire canadienne est bien connue, mais pas de la façon dont Cook la raconte. Il s'agit en grande partie d'un récit sur le nationalisme naissant, mais Cook « rend à César ce qui appartient à César », et reconnaît la contribution des Britanniques et des Français à la victoire remportée par le Canada. Peu de Canadiens ayant suivi les récentes cérémonies de commémoration de ce fait d'armes étaient au courant que le commandant du Corps canadien était toujours le général britannique Julian Byng, ou qu'une brigade entière de « pioupious » britanniques avait participé à l'assaut de la crête.

Les descriptions détaillées que donne Cook de l'incroyable série de victoires qui s'en est suivie, de la Côte 70 à Mons en passant par Passchendaele, Amiens, Arras, Drocourt-Quéant, Canal-du-Nord, et Valenciennes, sont ponctuées de chapitres intercalaires, comme dans le premier volume. Dans ce livre, il met à jour les descriptions de la guerre de tranchées et parle des permissions, de la culture des soldats, de la motivation au combat, des expériences surnaturelles vécues sur le champ de bataille, des punitions et de l'effondrement psychologique, ainsi que de Sir Arthur Currie. Chacun de ces chapitres contextuels est révélateur et nombreux sont

ceux qui les considéreront provocateurs. Cook continue d'affirmer que les généraux de la Première Guerre mondiale n'étaient pas des « lions qui menaient des ânes », paraphrasant l'une des meilleures déclarations n'ayant jamais été prononcées. Il démontre de la sympathie à leur égard, même lorsqu'il est impitoyable. Cette perception du statut de général de 1914 à 1918 est accentuée par la façon dont l'auteur traite de Currie, un homme « peu astucieux » de son propre aveu. La force reconnue de Currie était sans aucun doute son souci du détail et sa rigueur, mais ses autres points forts, moins souvent admis, étaient sa capacité d'obtenir un appui plus important du feld-maréchal Haig que ne le croyaient ses pairs, et son refus catégorique de réorganiser ses troupes en unités de manœuvre plus petites. Une réorganisation semblable à celle préconisée par les Britanniques et les Australiens aurait eu pour effet d'élever Currie au rang de commandant d'une armée de terre, mais elle aurait également dilué le pouvoir de combat du Corps. Fait très intéressant, Cook révèle que le manque de charisme de Currie et ses déclarations pompeuses l'on rendu impopulaire auprès du Corps. Son admonestation de « ... continuer d'avancer ou de tomber là où on se dresse en face de l'ennemi » a été largement tournée en ridicule par des soldats de première ligne endurcis au combat qui « ... se demandaient mutuellement en pépiant d'un ton moqueur "Vous dressiez-vous là où vous êtes tombé?" ». Plus tard, les historiens allaient faire grand cas de l'indifférence de Haig, lorsqu'ils l'ont dépeint comme un commandant dur et insensible aux pertes subies, mais au sein du Corps canadien, c'est Currie que l'on accusait d'« envoyer les soldats à la boucherie » en quête d'une réputation pour ses troupes d'assaut. Entre le 22 août et le 11 octobre 1918, au point culminant des batailles livrées par la Première armée pour percer la ligne Hindenburg, le Corps canadien a subi dix fois plus de pertes que les autres corps de cette armée, un tribut que bon nombre de membres du Corps canadien ont imputé à l'empressement du boucher Currie à accepter les missions difficiles. Currie avait compris ce que bon nombre ne comprenaient pas et ne comprennent *toujours* pas : quels que soient les actes posés, de nombreux soldats mourront. Cette opinion a persisté quelque temps après la guerre. Currie s'est vu accusé d'avoir subi des pertes inutiles dans le cadre d'un tristement célèbre procès pour diffamation en 1928, et est demeuré le seul général de niveau supérieur de l'Empire britannique qui n'a pas reçu de remerciements publics de la part de son gouvernement.

Dans *Shock Troops*, la guerre est décrite de façon encore plus sombre que dans le premier volume. Le nombre de blessés et de morts augmentait à chaque opération et les remplaçants périssaient vite, étaient absorbés rapidement, parfois même dans les instants précédant une attaque. En 1918, le champ de bataille était presque en permanence un environnement toxique, les deux camps employant couramment divers gaz. Finie la comédie jouée pendant la trêve de Noël; À Noël 1917, les Canadiens tiraient sur les Allemands en leur souhaitant « Joyeux Noël Fritz, espèce de _____ ». Envolés également les jours de gloire de Vimy, lorsque les opérations étaient méticuleusement planifiées pendant plusieurs semaines. La percée de la ligne Drocourt-Quéant, la bataille la plus difficile livrée par le Corps pendant la guerre, égale en complexité l'assaut de Vimy, a été planifiée en moins d'une semaine. Cet assaut, qui fut probablement le moment le plus glorieux du Canada en temps de guerre, a été donné pendant les cent derniers jours, et le livre met en évidence l'intensité fracassante et la difficulté constante de cette période. Il complète l'évolution de la machine de guerre, bélier de fer qui, en 1918, s'était transformé en lame d'acier poli, suffisamment souple pour les subtilités de la guerre de manœuvre.

L'adaptation du Corps canadien à la guerre de manœuvre fait ressortir l'unique faiblesse du livre. L'éditeur a fait un effort exceptionnel pour présenter les ouvrages en texte clair et agréable à lire, sous une solide reliure; l'index, les notes de fin et les autres outils sont supérieurs à ceux de la plupart des livres d'histoire non universitaires qu'on trouve sur le marché. Toutefois, étonnamment, les cartes ne sont pas à la hauteur, tout particulièrement lorsqu'elles illustrent les manœuvres du Corps sur certaines distances. Elles sont démodées et ne conviennent pas toujours au débit de la narration. Il serait avantageux d'utiliser, dans les prochaines éditions, les moyens graphiques actuellement à la disposition des auteurs et des éditeurs.

Shock Troops continue de suivre les membres du Corps après l'Armistice, jusque dans leur intégration à la vie civile. Cook décrit comment ils se sont adaptés à un avenir qu'ils ont en grande partie décrit comme étant « peu reluisant ». L'auteur révèle qu'ils ont dû se battre encore, cette fois pour leur pension, pour leur emploi et pour leur place au sein de la société canadienne. Il captive également le lecteur avec des analyses révélatrices des pertes selon le type, le rang et la fonction; près de 7 soldats sur 10 ayant combattu sur le front Ouest ont été tués ou blessés, et une étude sur les taux de pension indique que l'infanterie a perdu 82 pour 100 de ses effectifs. Le dernier chapitre renferme une réflexion sur la Première Guerre mondiale, ou plus précisément, sur la façon dont on s'en est souvenu à différentes époques. Elle a été rendue populaire dans des romans, éclipsée par une autre guerre mondiale qui l'a suivie trop tôt, regardée à travers l'objectif psychédélique d'une génération rebellée contre l'autorité et enfin, redécouverte en tant qu'événement bâtisseur de pays. L'auteur analyse la façon dont d'importants historiens, romanciers, cinéastes et politiciens ont influencé la perception du public, mais il termine avec les observations de R. J. Manion, parlementaire et médecin militaire au sein du Corps, qui a déclaré que lorsque tout a été dit et discuté, ce qu'il convient de souligner au sujet de la Première Guerre mondiale, c'est que la victoire a été remportée par les citoyens-soldats qui se sont battus et ont souffert. Voilà une conclusion tout à fait appropriée.

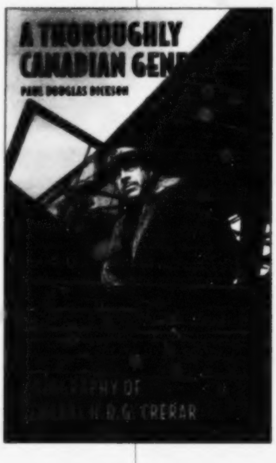
Le lieutenant-colonel (à la retraite) Terry Loveridge, C. D., PPCLI, *est un ancien officier d'infanterie qui enseigne l'histoire au Collège militaire royal du Canada.*

A THOROUGHLY CANADIAN GENERAL: A BIOGRAPHY OF GENERAL H.D.G. CRERAR

par Paul Douglas Dickson

Toronto, University of Toronto Press, 2007, 571 pages, 55 $
ISBN-13 : 978-0802008022

Un compte rendu de Douglas Delaney



Cela valait la peine d'attendre. Avec son ambitieuse biographie du général canadien H. D. G. Crerar, Paul Dickson comble enfin le vide le plus flagrant dans la bibliothèque des biographies de militaires canadiens, et il le fait d'une main de maître.

Un biographe insatiable se devait de décrire la carrière du général Crerar qui, diplômé du Collège militaire royal et officier d'artillerie issu d'une famille aisée de Hamilton, H. D. G. Crerar avait été déployé en France avec le premier contingent de la Force expéditionnaire du Canada en 1915 et avait pris part à toutes les grandes batailles de 1915 et 1916. Le général Crérar a commandé une batterie au cours de la bataille de Vimy en avril 1917 et, plus tard, en tant que major de brigade au sein de la 5ᵉ artillerie divisionnaire, il a servi sous les ordres du futur chef d'état-major impérial, Alan Francis Brooke, et a aussi pris part au perfectionnement des techniques de contre-batterie et de détection de mortiers qui ont grandement contribué aux victoires remportées au cours des cent jours du Canada, en 1918. Il a par la suite passé une grande partie de l'entre-deux-guerres au cœur de la planification et de la politique militaires canadiennes. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, il a été le principal architecte de la Première Armée canadienne et a commandé cette formation pendant la campagne de 1944-1945 dans le nord-ouest de l'Europe visant à détruire la *Wehrmacht*. Aucun Canadien n'a jamais commandé de formation plus importante que l'armée de 476 000 hommes qu'a dirigée Crerar à l'apogée de l'opération *Veritable* en février 1945. Cela fait beaucoup à raconter.

Cela fait également beaucoup de documentation à dépouiller – or Paul Dickson semble l'avoir dépouillée au complet. Les documents personnels du général Crerar suffiraient à eux seuls à décourager la plupart des historiens. Bien que Crerar ait tout conservé, Dickson s'est astreint à un travail de forçat : il a en outre fouillé les archives canadiennes et britanniques à la recherche d'une myriade de journaux de guerre, de documents personnels et de comptes rendus après action, en plus d'avoir consulté un éventail impressionnant d'entrevues, de notices biographiques et de sources secondaires. Voilà comment l'histoire devrait être consignée.

Le fruit du labeur de Paul Dickson donne un portrait convaincant et équilibré de l'une des figures historiques les plus importantes, et pourtant les moins connues, du Canada. Comme la plupart des biographes, Dickson éprouve de la sympathie pour son sujet, mais pas au point de faire obstacle à son récit ou à son analyse. Le général Crerar était un homme complexe, et nous découvrons autant ses bons que ses mauvais côtés. Il était extrêmement ambitieux, et pourtant il fuyait les feux de la rampe. Il pouvait faire preuve d'amabilité et de loyauté à l'égard des personnes qui l'entouraient, et pourtant il s'est arrangé pour faire démettre son mentor et supérieur, le général A. G. L. « Andy » McNaughton, de ses fonctions de commandant de la Première Armée canadienne en 1943. Les contacts personnels étaient cruciaux dans sa façon de mener ses affaires, et pourtant il se montrait froid et réservé avec presque tout le monde, y compris les membres de sa famille. Il était à la fois un nationaliste canadien *et* un partisan de l'Empire britannique. Voilà des traits qui peuvent paraître incompatibles, mais le récit de Paul Dickson est si complet que lorsqu'on arrive à la fin, rien de tout cela ne semble contradictoire.

A Thoroughly Canadian General, avec ses 571 pages, n'est ni un ouvrage léger, ni une lecture facile, mais s'il peut être un peu lourd pour le lecteur profane, tant les amateurs d'histoire militaire que d'histoire du Canada le trouveront éclairant. La plupart des soldats seront déçus d'apprendre que Crerar avait écrit à McNaughton en 1926 pour lui demander un poste d'officier d'état-major à Ottawa – ce qu'il préférait au commandement d'une batterie d'artillerie. Les deux chapitres portant sur les années 1930 en révèlent beaucoup sur la façon dont Crerar s'est arrangé pour se retrouver près du cœur de l'élaboration des politiques en matière de défense et sur la toute petite place qu'occupait la Direction des opérations et du renseignement militaires au sein du Quartier général de la défense nationale à l'époque. Les chapitres 8 à 10, pour leur part, mettent en lumière l'habileté politique avec laquelle Crerar, alors chef d'état-major général, a convaincu un gouvernement hésitant d'approuver le déploiement outre-mer d'une armée composée de cinq divisions et deux brigades autonomes en 1941. Crerar a habilement persuadé les politiciens du bien-fondé de ses demandes en les leur faisant assimiler une à la fois. Cet ouvrage laisse transparaître la conviction qu'il a nourrie sa vie durant que l'armée devait constituer un élément clé de la politique extérieure du Canada et une institution civique canadienne. Ayant combattu dans deux guerres mondiales et ayant connu de près l'interface politico-militaire, il croyait en la nécessité de préparer le pays à affronter les menaces et les défis d'envergure internationale, d'imposer le service militaire et de confier à l'armée le rôle d'informer le public sur le besoin de se préparer. Paul Dickson fait habilement ressortir ce thème de nombreux discours, allocutions, notes personnelles, documents de politique et actions de son sujet. Malheureusement pour Crerar, il a rapidement disparu de la scène nationale après 1945, tout comme ses opinions, et au moment de son décès, 20 ans plus tard, il avait en grande partie sombré dans l'oubli.

Dickson montre également sans équivoque que Crerar avait une conscience aiguë de ses limites. Parce qu'il possédait moins d'expérience de combat que ses homologues britanniques et

certains de ses subalternes canadiens, il a délégué à ces derniers beaucoup de tâches relatives à la planification et à la conduite des batailles. Il a confié la planification des batailles entre Caen et Falaise au lieutenant-général Guy Simonds qui les a menées avec son deuxième corps canadien à l'été 1944, et, au cours de l'hiver 1944-1945, il a laissé le lieutenant-général (Sir) Brian Horrockshe, alors commandant du 30ᵉ corps britannique, s'occuper des détails pratiques de l'opération *Veritable*. Sur le champ de bataille, Crerar était d'abord et avant tout un coordonnateur et un fournisseur de ressources. La plupart du temps, il parvenait à cacher ses sentiments d'insécurité, mais ceux-ci refaisaient surface lorsque l'on contestait ou mettait en doute son jugement sur des questions opérationnelles. Ainsi, lorsque Guy Simonds a destitué l'un des officiers d'état-major de Crerar en Italie, Crerar a estimé que par ce geste, il s'était fait envoyer balader par un officier subalterne hautain à qui ses récents succès sur le champ de bataille avaient enflé la tête et qui méprisait quiconque ne faisait pas partie du « club des officiers ayant l'expérience des batailles ». Froissé par cet épisode, Crerar a envoyé un message au commandant de la huitième armée, le général Sir Bernard Law Montgomery, où il se disait préoccupé par la stabilité mentale de Simonds. Lorsque le lieutenant-général Sir John Crocker, OGC du 1ᵉʳ corps britannique, a refusé d'obéir à un ordre en juillet 1944, Crerar s'est de nouveau adressé au général Montgomery, cette fois pour faire destituer le subalterne difficile. Pourtant, malgré quelques épisodes délicats qui ont brisé la monotonie de la personnalité sans relief du général Crerar, Paul Dickson nous rappelle que cet homme a dirigé avec succès les opérations de la Première Armée canadienne dans le nord-ouest de l'Europe, ce qui n'est pas un mince exploit.

Voilà la biographie que mérite Harry Crerar. Un soldat qui a été au centre des victoires remportées par le Canada au cours de la Première Guerre mondiale, qui a renoncé à une lucrative carrière civile pour préserver les lambeaux de professionnalisme militaire que possédait encore la piètre armée canadienne de l'entre-deux-guerres, qui a créé la plus importante force de campagne jamais mise sur pied, qui a dirigé cette dernière avec compétence contre l'une des plus féroces armées jamais réunies et qui n'aurait pas dû tomber ainsi dans l'oubli, quels qu'aient été ses défauts. En faisant sortir le général Crerar de l'ombre, Paul Dickson lui a rendu un énorme service.

Le lieutenant-colonel Douglas E. Delaney, C. D., Ph. D., PPCLI, *est officier d'infanterie et professeur agrégé au Collège militaire royal du Canada. Il occupe la chaire du Département des études sur la conduite de la guerre.*

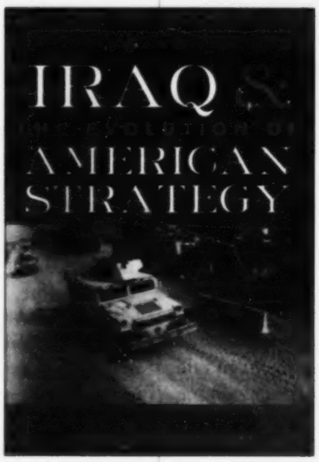
IRAQ & THE EVOLUTION OF AMERICAN STRATEGY

par Steven Metz

Washington, DC, Potomac Books, 2008 /
278 pages, 29,95 $ US (couverture rigide)
ISBN 978-1-59797-196-6

Un compte rendu de James McKay

Steven Metz est professeur d'études de sécurité nationale au Strategic Studies Institute du US Army War College. Cet ouvrage longtemps attendu explique pourquoi l'invasion de l'Irak en 2003 n'a pas donné les résultats escomptés et décrit les ramifications de la stratégie américaine à long terme. Plutôt que de se contenter d'offrir une explication des événements survenus en Irak depuis l'invasion de 2003, Metz adopte une perspective élargie et établit des liens avec les grandes tendances observées dans la stratégie américaine depuis le début des années 1980.



L'ouvrage commence par un bref examen du concept de stratégie et son objectif du point de vue de l'État. Metz prend soin de distinguer « grande stratégie » et « stratégie militaire ». Cette distinction n'a rien d'étonnant si l'on songe à la division traditionnelle des responsabilités entre le centre du gouvernement américain pour l'élaboration de la stratégie de sécurité nationale et le département de la Défense pour la définition de la stratégie militaire du pays. Une fois cette distinction clairement établie, il attire l'attention du lecteur sur le rôle de la force dans la poursuite des intérêts nationaux des États-Unis. Toutefois, les observations de l'auteur sur la culture stratégique américaine constituent l'élément le plus important de cet examen de la stratégie.

Metz soutient que plusieurs tendances à long terme ressortent de la culture stratégique américaine, et bien qu'il serait long de toutes les énumérer, trois d'entre elles méritent d'être signalées, car elles ont un lien direct avec la thèse centrale du livre. Il souligne d'abord que les Américains ont une propension à recourir aux « images miroirs » lorsqu'ils cherchent à décrire les mobiles et les intentions de leur adversaire. Metz fait valoir que plusieurs administrations, faute d'une compréhension approfondie de la culture irakienne, ont mal interprété les intentions et les actions du gouvernement de Saddam Hussein. L'auteur avance ensuite l'idée que le gouvernement des États-Unis oscille de façon erratique entre les traditions réaliste et idéaliste en matière de relations internationales, confondant à l'occasion les deux. Troisièmement, le processus de formulation de stratégies des États-Unis exige un certain degré de transparence et d'ouverture et la participation de plusieurs organismes gouvernementaux. Toutefois, la combinaison de ces trois caractéristiques rend le processus plutôt complexe. Malheureusement, le livre n'examine pas en détail ce dernier point.

L'exploration conceptuelle de la stratégie constitue le prélude à un bref exposé sur les relations entre les États-Unis et l'Irak depuis l'époque de l'administration Carter. Cependant,

Metz se concentre sur la période allant de l'administration de Ronald Reagan à celle de George W. Bush. Cet exposé explique comment les États-Unis se sont de plus en plus intéressés à la stabilité de la région du golfe Persique et comment cet intérêt les a entraînés dans un conflit prolongé avec l'Irak. Nombreux sont ceux qui seraient tentés d'accuser le gouvernement américain de s'intéresser à cette région en raison de la présence de pétrole et de voir là le motif de l'invasion de l'Irak en 2003. Bien que de tels commentaires décrivent assez justement la raison de l'intérêt grandissant des États-Unis pour la région, ils ne donnent pas un portrait exact de la situation. Les États-Unis cherchent à maintenir la stabilité politique dans cette région en raison de son influence sur l'offre et le prix du pétrole à l'échelle planétaire et, donc, de ses conséquences économiques d'ordre mondial. L'invasion de 2003 n'était pas tant une tentative de prendre le contrôle des réserves de pétrole du golfe Persique que d'empêcher quiconque de le faire.

Cette section comporte un message sous-jacent : les administrations ayant adopté une approche réaliste à l'égard de l'Irak semblent avoir mieux réussi que les autres. En bref, la description que donne Metz de l'administration Reagan, malgré sa rhétorique idéaliste, est beaucoup plus positive que le portrait qu'il brosse des administrations subséquentes, l'administration Reagan ayant compris que l'Irak ne présentait qu'un intérêt marginal pour les États-Unis à l'époque. L'administration de George H. W. Bush, pour sa part, a abordé la question de l'Irak d'une manière convenant à une démarche réaliste, ce qui a été porté à la connaissance de ses sympathisants dans le monde islamique, à savoir les monarchies conservatrices. L'administration Clinton a été critiquée pour sa relative inaction sur la question de l'Irak, ayant privilégié la politique du « double endiguement ». La nature idéaliste de cette administration l'a amenée à concentrer ses efforts ailleurs et à adopter une politique qui, au bout du compte, s'est révélée politiquement onéreuse dans le golfe Persique. Les commentaires de Metz sur l'administration de George W. Bush pourront paraître indulgents aux yeux de certains lecteurs, lui qui fait remarquer que bon nombre de ses dirigeants étaient des « idéalistes conservateurs ». Si elle est née sous l'administration Reagan, cette forme d'idéalisme a connu une application différente sous la houlette de George W. Bush. En effet, le premier croyait que le recours au pouvoir militaire pouvait éveiller l'attrait inhérent à la liberté politique et économique, tandis que le deuxième était convaincu que le pouvoir militaire pouvait être utilisé pour transformer directement un État totalitaire.

L'explication que donne Metz des événements survenus depuis 2002 est subtile et combine trois tendances. Il souligne que la défense américaine avait été réorganisée pour la conduite de la guerre planétaire au terrorisme, mais qu'elle a été axée sur l'offensive contre les États perçus comme des commanditaires du terrorisme. Avec l'émergence d'un réseau mondial de terroristes et la conviction qu'un État commanditaire pouvait procurer des armes de destruction massive à des sections de ce réseau, la perception d'une menace a pris d'énormes proportions. L'auteur fait également remarquer que les idéalistes conservateurs au sein de l'administration de George W. Bush croyaient pouvoir transformer des pays grâce à l'usage direct de la force. En résumé, l'invasion a été entreprise dans le but d'éliminer un gouvernement perçu comme un commanditaire du terrorisme et de le remplacer par un exemple de démocratie, pour ainsi en favoriser l'étendue à tout le Moyen-Orient.

Metz souligne que trois thèses concurrentes ont été invoquées afin de déterminer pourquoi on a échoué à transformer la dictature totalitaire irakienne en une saine démocratie laïque en l'espace de cinq ans. Ce sont le manque de planification de la transition vers la paix, l'impossibilité de transformer l'Irak et la théorie du « coup de poignard dans le dos ». L'auteur soutient que ces explications sont cruciales, car chacune renferme la solution éventuelle aux situations à venir. Si c'est la première explication qui tient, soit le manque de planification, alors il faudra que les successeurs de l'administration de George W. Bush agissent de façon plus judicieuse. Si c'est la deuxième, soit que la transformation était irréalisable, il faudra éviter d'utiliser la force pour aider la démocratie à croître à l'étranger ou faire porter le blâme sur les décideurs qui ont mené les États-Unis à l'invasion. La dernière explication consiste à penser qu'on a eu raison de marginaliser ceux qui « poignardaient » les troupes dans le dos, mais il est difficile d'y donner foi, si l'on songe que cela signifierait marginaliser la communauté américaine du renseignement, le Parti démocrate ou les médias.

Ce livre se lit assez bien et, par son ton, il semble destiné au grand public, plutôt qu'exclusivement à des universitaires. Il est relativement court, comptant à peine un peu plus de 200 pages de texte.

En fin de compte, il s'agit d'un ouvrage concis qui illustre les défis que représentent la formulation et la mise en œuvre de stratégies dans un contexte américain, en mettant l'accent précisément sur le cas de l'Irak. Les lecteurs qui souhaitent mieux comprendre la stratégie découvriront que ce livre brosse un portrait plus net et moins partisan de la question de l'Irak. Ceux qui espèrent y trouver une critique partisane de l'administration de George W. Bush pourraient être déçus.

J. R. McKay *a étudié à l'Université Bishop, au Collège militaire royal du Canada et au King's College de Londres. Il est actuellement directeur des services aux enseignants et professeur adjoint de sciences politiques au Collège militaire royal du Canada.*

COMPTES RENDUS

STRATEGIC COUSINS: AUSTRALIAN AND CANADIAN EXPEDITIONARY FORCES AND THE BRITISH AND AMERICAN EMPIRES

par John C. Blaxland

Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 2006
388 pages et 30 pages non chiffrées 80 $ (livre relié), et 29,95 $ (brochure)

ISBN : 9780773530355 (livre relié), 9780773530645 (brochure)

Compte rendu de Brian Bertosa

Dans l'ensemble, l'ouvrage *Strategic Cousins*, du lieutenant-colonel de l'Armée australienne John Blaxland, livre exactement ce qu'annonce son sous-titre : un survol historique de l'apport militaire de l'Australie et du Canada, à la lumière des relations qu'entretiennent ces deux pays avec leurs principaux bienfaiteurs en matière de sécurité, soit la Grande-Bretagne puis les États-Unis qui la supplantèrent au milieu du XXe siècle. Le récit débute au XIXe siècle et suit une trame chronologique : des chapitres sont consacrés aux deux guerres mondiales, à la guerre froide et à ce qu'on appelle la « guerre au terrorisme », entre autres. Plus de la moitié des 231 pages du texte principal traitent de la période qui a suivi la Deuxième Guerre mondiale. Il en résulte donc une lecture tout aussi indiquée pour ceux qu'intéressent les sujets contemporains que pour les férus d'histoire.

Ce sont surtout des textes publiés – plutôt que des archives – de première ou deuxième main qui ont servi à la rédaction de cette monographie, et l'auteur justifie ce choix dans son introduction. Rien d'étonnant à cela, car le livre se fonde sur la thèse de doctorat qu'a soumise Blaxland au Collège militaire royal du Canada, il y a quelques années. Cependant, une synthèse historique comme celle-ci – qui fait la synthèse de l'histoire de deux pays et de leurs forces armées respectives depuis leur naissance, signalant leurs ressemblances et leurs différences au fil du récit – appelle autre chose qu'une approche fondée sur la documentation. Cela étant dit, la bibliographie de Baxland, impressionnante par sa profondeur et son envergure, regroupe sans doute presque tous les ouvrages importants sur le sujet, qu'il s'agisse de livres, d'articles de revues spécialisées, de thèses et de nombreux autres documents. Ses 29 pages peuvent servir de raccourci de recherche utile à ceux qui étudient l'histoire militaire, les affaires étrangères ou les politiques en matière de défense de l'un ou l'autre des deux pays. Entre autres éléments intéressants de l'exposé de Blaxland, l'on trouve ce qu'il nomme « d'autres situations plausibles » (p. xxi). Impressionné par les succès remarquables des soldats canadiens et australiens combattant côte à côte à Amiens en 1918, l'auteur décide d'imaginer, à divers endroits dans son texte, ce qui aurait pu se produire si les forces armées des deux pays avaient collaboré à d'autres moments de l'histoire. Cela donne de curieux résultats, comme cette hypothèse inspirée des événements de la Deuxième Guerre mondiale :

> « S'ils [l'Australie et le Canada] avaient pu s'entendre pour coopérer dans l'utilisation de leurs forces armées, que ce soit à Singapour, en Nouvelle-Guinée ou ailleurs, ils auraient atteint les "proportions d'une grande puissance européenne" – comme leurs faits d'armes conjoints l'avaient déjà démontré en août 1918. » (p. 99)

Si le colonel Blaxland entend par « proportions d'une grande puissance européenne » le nombre de combattants, alors son hypothèse n'est pas réaliste, comme en fait foi son Tableau 6 intitulé « Forces militaires du Commonwealth, Deuxième Guerre mondiale » (p. 96). On y voit clairement que les forces australiennes et canadiennes combinées ne totalisaient guère plus que le quart de celles de la Grande-Bretagne, et c'est sans compter les forces armées des États-Unis. Le choix d'emplacement qu'il suggère pour cet effort combiné est aussi intéressant. Bien que les Australiens aient pu, avec quelque raison, dénigrer le rôle de gardien du Royaume-Uni qu'exerçait l'Armée canadienne tandis qu'eux-mêmes acquéraient une précieuse expérience de combat en Afrique du Nord, il ne faut pas oublier que la Grande-Bretagne était encore la « mère patrie » pour la plupart des Canadiens anglophones. Ce sentiment, s'ajoutant entre autres préoccupations au torpillage de navires dans le Saint-Laurent par des sous-marins allemands, aurait rapidement sonné le glas de toute suggestion voulant que le Canada consacrât tous ses efforts au Pacifique. On aurait aussi bien pu demander aux Australiens d'envoyer la 2nd Australian Imperial Force en entier pour aider à défendre la Grande-Bretagne ou pour participer aux débarquements de Normandie pendant que les Japonais occupaient la Nouvelle-Guinée et bombardaient Darwin. Alors qu'il n'était plus question de diviser les forces d'aucun des deux pays (une fois les troupes australiennes rentrées du Moyen-Orient), la concentration des forces australiennes dans le Pacifique et des forces canadiennes en Europe s'avérait à mon avis le seul scénario plausible.

Le chapitre portant sur la période la plus récente, « Responding to the Long War on Terrorism », met en évidence le risque que prend un auteur en rapprochant trop son analyse du moment où il écrit – risque qui consiste à voir son interprétation, ou même simplement le ton de son propos, rattrapés par les événements, ce qu'illustre bien l'approche de Blaxland à l'égard de l'invasion de l'Irak en 2003. Bien qu'il fasse référence à des faits survenus en 2006 comme, par exemple, l'élection des Conservateurs de Stephen Harper, il semble que l'auteur ait effectué la majeure partie de sa recherche avant la fin de 2003. Clairement

en faveur de la participation de son pays à l'invasion de l'Irak, Blaxland cite une source du gouvernement australien exprimant son inquiétude quant à la présence d'armes de destruction massive en Irak et ne reconnaît pas (comme ce fut abondamment démontré bien avant 2006) que cette menace d'armes de destruction massive s'est avérée ce qu'on pourrait appeler le plus gros bobard parmi tous les prétextes de l'invasion. L'auteur cite également des articles, pour la plupart, aujourd'hui tombés dans l'oubli, écrits par des journalistes canadiens de droite qui reprochaient vertement à leur pays de ne pas participer à cette guerre, et nous avons même droit aux odieux sermons sur les « valeurs » du commentateur néo-conservateur Victor Davis Hanson. Écrivant en qualité d'historien militaire, Blaxland aurait mieux fait de restreindre ses efforts d'analyse à des périodes assez reculées pour permettre une réflexion plus mûre, mais en qualité de politologue (il utilise les méthodologies de ces deux disciplines dans son ouvrage), il fait évidemment de son mieux pour traiter les événements d'actualité.

À la suite du texte principal, 45 pages en annexe proposent des graphiques et des tableaux comparant les deux pays et leurs forces armées, un essai historiographique qui illustre bien la rareté des ouvrages précédents sur ce sujet. On peut même dire que l'Annexe 8, intitulée « Exploring the Parallels between Australia and Canada », constitue l'élément le plus provocateur du livre. Là, Blaxland va droit au cœur de deux phénomènes : celui de la relative bellicosité de l'Australie et celui de la relative suffisance du Canada (lire ici, réciproquement relatives,) au chapitre des affaires militaires, et ce n'est certes pas une lecture réconfortante, surtout pour les Canadiens qui se préoccupent de la position de leur pays en matière de défense. Entre autres exemples, il décrit l'importance du Québec sur le plan électoral, l'isolationnisme traditionnel des Québécois et les efforts des gouvernements fédéraux successifs, en particulier des gouvernements libéraux, visant à adapter les politiques de défense à cette mentalité. Ce passage est particulièrement éloquent. Cela étant dit, la réaction étonnamment sobre des Québécois face aux morts récentes de soldats originaires du Québec en Afghanistan, à la différence des excès de certains membres de l'élite québécoise pendant les deux guerres mondiales, semble indiquer qu'un point de vue moins antimilitaire qu'on ne le croyait couve peut-être au Québec depuis déjà un moment.

S'il est un thème de *Strategic Cousins* qui semble refléter une préoccupation de l'auteur, c'est le peu de coopération entre les institutions militaires de l'Australie et du Canada au cours de leur histoire. À ce propos, je dois me ranger du côté de ceux qui « estiment qu'il doit y avoir de bonnes raisons pour que cet état de choses ait tant perduré » (p. 221). En ce qui a trait à la période de la Deuxième Guerre mondiale, j'ai déjà avancé quelques raisons probables. Pour ce qui est d'aujourd'hui, Blaxland lui-même (reconnaissant ici l'aide de son confrère doctorant Robart Addinall) propose une explication dans l'Annexe 8. Après avoir démontré comment l'isolation géostratégique de l'Australie oblige celle-ci à prendre sa défense au sérieux, il poursuit :

> « La situation stratégique du Canada en a aussi fait un allié satisfait, sûr de lui, que les Australiens n'ont pas cherché très vigoureusement à s'allier comme proche partenaire en matière de sécurité au-delà de leur appartenance commune à des alliances quadripartites (États-Unis, Royaume-Uni, Australie et Canada) et autres forums dirigés par les États-Unis. » (p. 275)

Voilà qui est difficile à lire pour un Canadien, mais il est encore plus difficile de le réfuter. Néanmoins, il y a peut-être une autre explication qui s'applique à nos deux pays, et c'est que les forces armées de l'Australie et du Canada sont simplement trop petites pour constituer des partenaires stratégiques sérieux. Depuis la disparition de l'Empire britannique au milieu du siècle dernier, ce sont les États-Unis « qui mènent le bal ». Isolés comme ils le sont aux frontières de l'Asie, les Australiens préfèrent de loin courtiser le plus gros bienfaiteur de « l'anglosphère » en matière de sécurité et entretenir l'estime des États-Unis. Ces derniers sont d'ailleurs les protecteurs du Canada par le simple fait de leur proximité géographique. Les Australiens ne sont peut-être que perplexes, ou même envieux de voir les Canadiens tenir en grande partie pour acquis ce qui semble leur demander tant d'efforts à gagner.

Cet ouvrage est malheureusement entaché de nombreuses erreurs agaçantes dont la plupart n'auraient pas dû venir de la plume d'un officier supérieur de l'armée. En voici un exemple parmi tant d'autres : dans l'Annexe 3, « Military Hierarchy Terminology », les grades des Forces maritimes figurent sous l'en-tête des Forces aériennes, et vice-versa. Cependant, étant donné que ces erreurs apparaissent surtout dans les graphiques et les tableaux, c'est-à-dire dans des pages que le personnel des presses universitaires McGill-Queen's aurait dû réviser, je crois que la faute en revient carrément aux éditeurs. L'écriture du colonel Blaxland est concise, son récit alerte et assuré. Compte tenu de l'envergure – thématique, géographique et chronologique – du sujet qu'il traite, on peut difficilement imaginer qu'un étudiant des affaires militaires, d'un côté ou de l'autre du Pacifique, ne puisse tirer quelque profit de *Strategic Cousins*.

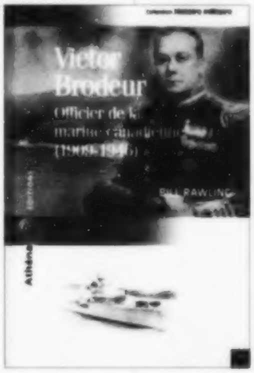
Brian Bertosa *est un chercheur indépendant qui a publié des articles dans la* Revue militaire canadienne, *le* Journal of Military History, War and Society *et l'*Australian Defence Force Journal.

VICTOR BRODEUR – OFFICIER DE LA MARINE CANADIENNE (1909-1946)

par Bill Rawling

Athéna éditions, Outremont (Québec) 2008; 268 pages, 29,95 $

Compte rendu de Hugues Létourneau



Il y a quelques années, l'historien naval Richard Mayne parlait du relatif silence des communautés universitaire et navale quant à l'histoire de la marine canadienne après la Deuxième Guerre mondiale : un silence qui dura plus de trente ans et qui ne fut définitivement brisé qu'en 1982, lors de la conférence *RCN in Retrospect 1910-1968*. Ce n'est que depuis les années 1980, en effet, que le champ d'étude qu'est l'histoire navale a pris un certain essor.

En 2010, la marine canadienne fêtera son premier siècle d'existence. Comparativement au passé des marines européennes ou même américaine, cent ans, c'est court. Cependant, comme l'a laissé entendre Mayne, le rattrapage quant à notre histoire est bel et bien en marche.

Sur quelque 200 individus dans la marine canadienne ayant atteint le grade de contre-amiral, seulement six Québécois francophones – 3 pour cent – sont du nombre. C'est peu, et Brodeur était le premier : la marine canadienne, comme la plupart des institutions fédérales au XX^e siècle, reflétait de façon criante la majorité anglo-saxonne canadienne – état de fait encore plus évident dans la *Royal Canadian Navy*, et qui persiste toujours. On notera d'ailleurs qu'à part Roméo Oscar Cossette, promu contre-amiral en 1945 trois ans après Brodeur, les francophones du Québec devront attendre jusqu'en 2003 – près de six décennies – avant d'en voir un nouveau (Forcier).

Victor Brodeur faisait partie du premier « groupe de six » élèves-officiers acceptés dans la MRC et initialement affectés en 1909 au navire *CGS Canada* (les cinq autres étaient John Barron, Trenwick Bate, Charles Beard, Barry German et Percy Nelles). Des cinq compagnons de classe de Brodeur, seul Nelles aura un grade plus élevé, puisqu'il a été vice-amiral et chef d'état-major des forces navales de 1934 à 1944.

Brodeur était le fils de Louis-Philippe Brodeur, ministre de la Marine sous Wilfrid Laurier. L'auteur nous rappelle, cependant, que le fait que Victor « connaissait quelqu'un » pour faciliter son entrée dans la nouvelle MRC n'avait rien de scandaleux : c'était normal à l'époque et les autres élèves-officiers avaient sans doute leur propre contact.

Il est clair que Bill Rawling, un historien à l'emploi de la direction nationale du Patrimoine au ministère de la Défense nationale et auteur d'œuvres sur la prise de Cambrai entre autres, a fait un travail de bénédictin, puisant dans les lettres et les archives pour transmettre un sens du temps et des mœurs d'une marine qui était – même selon les normes d'aujourd'hui – minuscule. On avait d'ailleurs souvent recours à la *Royal Navy* – la marine britannique – pour trouver les plateformes d'entraînement pour nos officiers et on allait parfois chercher des matelots, des officiers mariniers et même des officiers chez les Britanniques pour combler notre manque de personnel. Le poste de Brodeur à Ottawa au début des années vingt consistait justement à garantir que notre poignée de navires et d'installations terrestres aient un nombre suffisant de marins pour remplir leur mission. Un genre de gérant de carrière, en quelque sorte, mais pour toute la marine. Rawling semble être le premier à avoir décrit ces rouages pionniers : Brodeur comme officier d'état-major accomplissait parfois des miracles avec très peu de ressources.

Parallèlement, Rawling nous montre que Brodeur a parfois été critiqué dans ses évaluations pour son « jugement », en partie parce qu'il était nationaliste canadien à une époque où l'à-plat-ventrisme envers la *Royal Navy* était de rigueur. Rawling semble aussi le peindre comme n'étant pas à la fine pointe des connaissances techniques requises pour commander la marine ou la flotte atlantique pendant la Deuxième Guerre mondiale. C'est discutable, puisqu'on ne s'attend habituellement pas à ce qu'un amiral soit aussi « opérationnel » qu'un capitaine de frégate, ni dans la marine de l'époque ni dans celle d'aujourd'hui – De toute façon, Brodeur, alors qu'il occupait des grades plus juniors, s'était justement distingué par ses innovations en armement alors qu'il était affecté à la *Royal Navy*. On pourrait ajouter que dans la petite marine d'avant-guerre qu'était la MRC, la poignée d'officiers qui se rendaient à des hauts grades – comme Brodeur, Hose, Jones, Murray et Nelles – n'étaient pas des hommes médiocres et Brodeur ne serait pas devenu amiral si ses connaissances techniques s'étaient avérées insuffisantes.

Ceci dit, le portrait que peint Rawling de Brodeur est très positif. Brodeur était un officier pour qui les troupes étaient très importantes et qui s'est soucié de leur bien-être tout au long de sa carrière. Il avait un fort sens du devoir et un profond amour pour l'institution qu'était la Marine royale canadienne.

Le livre de Rawling – aussi bon soit-il – comprend toutefois quelques irritants. Bien que la qualité du français soit élevée, certains termes comme « *officier exécutif* », « *hydrofoil* », « *commandeur* » et « *système de divisions* » plutôt que « commandant en second », « hydroglisseur », « capitaine de frégate » et « système divisionnaire » montrent qu'on aurait eu intérêt à montrer le texte à un officier de la marine francophone. L'auteur aurait également pu profiter d'un entretien avec le fils de Victor Brodeur – le vice-amiral à la retraite Nigel Brodeur. Il ne l'a pas fait et Brodeur fils lui aurait sûrement été d'une aide précieuse. Aussi, le fait que le livre ne comprenne pas de bibliographie laisse perplexe.

Mais en dépit des irritants susmentionnés, il reste que Rawling a écrit un livre qui se devait d'être écrit. Évidemment, un récit si spécialisé – et en français de surcroît – risque d'être lu par un nombre assez restreint de personnes. C'est dommage : ses points forts en font indiscutablement une excellente contribution à notre histoire navale, et l'auteur nous peint le portrait d'un officier avec qui il aurait été un honneur de servir.

Hugues Létourneau *est capitaine de vaisseau dans la Réserve navale canadienne.*

CENTENAIRE DE LA MARINE CANADIENNE
1910–2010